



LISBON
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
UNIVERSIDADE DE LISBOA

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA FORMAL:
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE SEGUROS NÃO-VIDA**

ADRIANA MARTINS PEREIRA

OUTUBRO - 2018

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**SATISFAÇÃO COM A COMUNICAÇÃO INTERNA FORMAL:
ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DE SEGUROS NÃO-VIDA**

ADRIANA MARTINS PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA MATEUS JERÓNIMO

OUTUBRO – 2018

Dedicatória

Aos meus avós:

Salete e João,

Sara e José.

Agradecimentos

Expresso o meu maior agradecimento e apreço:

À minha Orientadora, Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo, pelo interesse, disponibilidade e dedicação.

À empresa na qual trabalho, nas pessoas de Dra. Mónica Silva, Dr. João Pedro Borges e Dr. João Maranga, pela compreensão, investimento e total confiança depositadas. Às minhas colegas de equipa do Gabinete de Recursos Humanos pelo apoio e força transmitidos.

Ao Professor Doutor Francisco Cesário e à Doutora Marta Sampayo pelo desafio.

Às minhas colegas de curso, Joana Medinas e Mara Martinho, por saborearmos juntas esta jornada.

Ao Professor Doutor João Belo por lançar a primeira escada a este trabalho.

Por último, fazendo a analogia entre pessoas e casas, cuja robustez e estabilidade dependem dos seus alicerces... à minha eterna casa: aos meus pais, Élia e Adelino e à minha irmã Ana Raquel... por (me) darem sentido.

Resumo

A comunicação interna desempenha um papel estratégico fundamental no seio das organizações, com impacto comprovado na satisfação, motivação e envolvimento dos colaboradores, na qual, cada vez mais, a Gestão de Recursos Humanos se fundamenta e justifica.

Esta investigação procura avaliar a satisfação dos funcionários de uma empresa de seguros não-vida relativamente à comunicação interna formal. Foram utilizados três questionários similares, dirigidos a três grupos hierárquicos distintos (Colaboradores, Chefias Diretas e Chefias de Topo), no sentido de conhecer os seus graus de satisfação em função dos fluxos de informação horizontal, descendente e ascendente que incidiram sobre determinados fatores e meios de comunicação.

As conclusões revelaram que os três grupos amostrais estão determinantemente satisfeitos com os fatores de comunicação, entre os quais ganha maior saliência a confiança/credibilidade na informação transmitida. Quanto aos meios, o e-mail destaca-se pela utilização, satisfação e preferência entre os três grupos, seguindo-se-lhe os meios que implicam contacto pessoal entre os inquiridos.

Palavras-chave: comunicação interna; organização; satisfação dos colaboradores; fluxos de informação.

Abstract

Internal communication plays a fundamental strategic role within organizations. With a proven impact on employee satisfaction, motivation and involvement, has a major contribute on the foundation of the Human Resources.

This investigation goal is to evaluate the impact of formal internal communication in the satisfaction of employees of a non-life insurance company. Three similar surveys were distributed among Employees, Direct Managers and Top Management in order to find out their satisfaction levels determined by horizontal, descending and ascending information flows. These surveys were focused on the factors information and media.

The results showed convergence of the three sample groups studied. Also showed that they were satisfied with the communication factors, with focus on the confidence/credibility of the information transmitted. Regarding the means, the e-mail stands out for its use, satisfaction and preference among the three groups, followed by the means that imply personal contact between the respondents.

Keywords: internal communication; organization; employee satisfaction; information flows.

Índice

I. Introdução.....	1
II. Revisão da literatura.....	3
1. Comunicação e comunicação organizacional	3
1.1. Comunicação organizacional e a teoria geral das organizações	5
2. A comunicação interna nas empresas	7
2.1. Eficácia da CI, satisfação dos colaboradores e repercussões nas organizações	8
2.2. Meios de comunicação	11
2.3. O papel das chefias.....	12
III. Metodologia e dados	14
3.1. Estudo de caso	14
3.2. Caracterização da empresa	16
3.3. Participantes	16
3.4. Instrumentos de recolha de dados.....	17
IV. Tratamento de dados e análise de resultados	20
V. Conclusões.....	27
VI. Limitações e sugestões para investigações futuras.....	29
VII. Bibliografia	31
VIII. Anexos.....	35
Anexo A: Questionários	35
Anexo B: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pelos Pares ..	43
Anexo C: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pela Chefia de Topo.....	45
Anexo D: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pelos Subordinados	46
Anexo E: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pela Chefia Direta	48
Anexo F: Resultados do <i>Officevibe</i>	50

Índice de Quadros

Quadro 1: Facilitadores e barreiras à comunicação organizacional.....	10
Quadro 2: Explicitação da estrutura dos questionários.....	18
Quadro 3: Síntese dos resultados para o fluxo horizontal	22
Quadro 4: Síntese dos resultados para o fluxo descendente	23
Quadro 5: Síntese dos resultados para o fluxo ascendente	24

Índice de Tabelas

Tabela 1: Caracterização da empresa e dos grupos amostrais.....	17
Tabela 2: Avaliação das métricas no <i>Officevibe</i>	19
Tabela 3: Síntese dos resultados obtidos no Grupo II dos questionários	25

Índice de Figuras

Figura 1: Resultados obtidos no Grupo III dos questionários.....	26
---	----

I. Introdução

Num mundo cada vez mais global e complexo, as organizações apercebem-se que os recursos humanos são a sua vantagem competitiva mais importante (Berger, 2011; Verčič & Vokić, 2017), conjuntura em que as habilidades comunicativas dos colaboradores ganham especial valor, dado o impacto comercial obtido no atendimento ao cliente, na qualidade do produto, na inovação e em muitas outras áreas (Berger, 2011).

A pertinência científica sobre a comunicação organizacional remonta ao início do século XX (Carrière & Bourque, 2009; Sebastião, Zulato & Trindade, 2017), mantendo-se absolutamente atual devido ao aumento da complexidade das organizações, aos ambientes internos diversificados e dinâmicos e aos avanços das tecnologias de informação, designadamente, as de comunicação (Carrière & Bourque, 2009).

Consequentemente, a comunicação interna (CI) ganhou uma relevância crescente, em razão do seu papel estratégico como ferramenta de gestão das relações de trabalho¹. Investigadores e profissionais da área são consensuais sobre a ideia de que “a comunicação interna de uma organização determina quão eficiente, bem-sucedida e orientada para o desempenho ela é” (Zaumane, 2016, p. 25, tradução nossa). O aumento do envolvimento dos colaboradores (Thomson & Hecker, 2000, cit. in Sharma & Kamalanabhan, 2012) e da reputação da organização (Dortok, 2006, cit. in Sharma & Kamalanabhan, 2012), assim como a melhoria das relações de trabalho (Zaumane, 2016), são outros aspetos identificados pelos autores.

Segundo Sebastião *et al.* (2017), o número de estudos científicos em Portugal sobre o tema também tem aumentado, revelando um tecido empresarial português caracterizado, maioritariamente, por pequenas e médias empresas (familiares), com hierarquias verticais, e onde a CI é principalmente operacional (especificação de tarefas) e suportada por eventos internos, *newsletters* e intranet. Soares (2005) apresenta um estudo realizado em oito países, incluindo Portugal, que põe em evidência o paradoxo existente entre os discursos vigentes que enaltecem a CI e a minimização a que é votada (ainda que inconsciente) por parte do poder de topo. Segundo esta investigação, a CI nas organizações portuguesas tem como principais responsáveis as chefias do primeiro nível de gestão, a comunicação descendente é a mais frequente e a comunicação horizontal é a

¹ Apesar de reconhecermos a existência de uma controvérsia na literatura sobre o papel estratégico vs. operacional desempenhado pela comunicação, esta discussão transcende os objectivos do presente estudo.

que apresenta valores mais baixos relativamente aos restantes países. Por outro lado, a realidade portuguesa evidencia que a CI está a cargo das equipas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou das equipas de Marketing, havendo poucas empresas com equipas especializadas nesta área (Sebastião *et al.*, 2017).

A comunicação emerge, assim, como um elemento crucial na seleção, integração, motivação, desenvolvimento e avaliação das pessoas que laboram numa organização, atividades inerentes às equipas de Recursos Humanos (Jablin *et al.*, 1989, cit. in Ruão, 1999). Enquanto membro de uma dessas equipas, a satisfação, o envolvimento e o desenvolvimento profissionais são valores aos quais nos sentimos vinculados que, para além de se autojustificarem, são responsáveis, a montante, pela qualidade e desenvolvimento da organização. Partilhamos da opinião de Horts (1988, cit. in Ruão, 1999), no reconhecimento de que é necessário ouvir os funcionários, pois, incontornavelmente, são os portadores dos valores fundamentais da empresa. A CI impõe-se significativamente no nosso quotidiano e nas nossas práticas e consideramos que é determinante na satisfação dos colaboradores, fatores que despoletaram a motivação para este trabalho.

Por outro lado, sustentamo-nos em Jensen, Papastefanou e Conradie (2013, cit. in Sebastião *et al.*, 2017) ao afirmarem que a investigação, no âmbito da CI, tem indagado, privilegiadamente, processos, tipos, canais e barreiras, em detrimento do grau de satisfação dos colaboradores.

A preocupação com esta lacuna é comungada por investigadores portugueses (Prof. Dr. Francisco Cesário, em representação da *Associação Pessoas@2020*, e Dra. Marta Sampayo, investigadora no Centro de Investigação e de Intervenção Social do *ISCTE-IUL*), aos quais nos associámos num projeto de natureza quantitativa, com o objetivo de validar um instrumento que avalie a satisfação dos colaboradores com a CI e que seja suscetível de replicação pelas organizações portuguesas. Desta pretensão comum, resultou a construção de um questionário a partir de pesquisa bibliográfica. Todavia, os projetos pendentes por parte da Associação (organização que aplica o questionário através da sua base de dados) incompatibilizaram-se com o calendário académico imposto para este trabalho, impedindo que esta parceria fosse mais longe. Deste modo, demos uma nova orientação à investigação, que apresentamos sob a forma de um estudo de caso, aplicado a uma empresa específica – *CA Seguros, S.A.*.

A questão central tem o propósito de desvendar a satisfação com a CI formal por parte dos colaboradores e das chefias da organização em estudo. Desta questão decorrem três objetivos que visam identificar os fatores da CI que são alvo de maior e menor satisfação em função dos fluxos horizontais, descendentes e ascendentes da informação (objetivo 1), verificar os canais de comunicação mais utilizados e os que granjeiam maiores preferência e satisfação (objetivo 2), e avaliar o grau de satisfação percebida, globalmente, por todos os inquiridos (objetivo 3).

II. Revisão da literatura

1. Comunicação e comunicação organizacional

Encontramos em Pereira (2004, p. 300) o sentido mais completo para o constructo da comunicação. Para este autor, “*Comunicar* significa, como se pode apreciar reparando na construção do próprio vocábulo, pôr em comum. Para o fazer são precisas duas pessoas em interação. O que se põe em comum são mensagens: articulações de símbolos que assumem significado e vinculam propostas comportamentais (...) além de obedecerem a certas regras e códigos”. Ou seja, “para que possa haver comunicação entre dois entes, estes têm de partilhar algo em comum” (idem).

O processo comunicativo é bem conhecido. Ele exige um emissor (que inicia o processo e prepara a mensagem, codificando-a); um canal (meio usado para fazer passar a mensagem da fonte para o recetor e o seu retorno); a mensagem ou conteúdo da comunicação; e um recetor que descodifica a mensagem e lhe atribui um significado. De um modo geral, a comunicação “pode ser entendida como a emissão e a receção de informação, a partir do modo como se descodificam os significados a partir da mensagem recebida” (Camilo-Alves & Pinto, 2014, p. 144).

Percebemos que o papel da comunicação é incontornável quando falamos em organizações, porque ela acompanha toda a vida organizacional e “está na base do relacionamento e cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside as organizações” (Ruão, 1999, p. 4). Camilo-Alves e Pinto (2014) vão mais longe, ao afirmarem que são os processos de comunicação que garantem a resiliência e a sobrevivência dos sistemas produtivos, que são sistemas sociais, através do conhecimento da cultura e da identidade. Não só é impossível não comunicar, como são imperiosas a

continuidade e a necessidade permanente de melhorar essa mesma comunicação. A comunicação está, pois, no centro dos problemas do local de trabalho (Berger, 2011).

A comunicação organizacional é, então, “o processo através do qual os membros de uma organização reúnem informação pertinente sobre esta e sobre as mudanças que ocorrem no seu interior, e a fazem circular endógena e exogenamente. A comunicação permite às pessoas gerar e partilhar informações, que lhes dão capacidade de cooperar e de se organizarem” (Kreps, 1990, cit. in Ruão, 1999, p. 5), ou, mais sinteticamente, “consiste no processo específico através do qual a informação circula e é partilhada em toda a organização” (Sampayo & Silva, 2012, p. 234).

A comunicação organizacional é um fenómeno abrangente e complexo, seja porque interfere com todas as áreas funcionais e estratégicas das organizações (Ruão, 1999), seja porque necessita de considerar os aspetos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, e, ainda, o próprio processo comunicativo (Zanluchi, Damacena & Petroll, 2006). Em todo o caso, não se pode confundir com a publicidade, com a identificação visual da empresa ou com o marketing.

Numa organização coexistem redes de comunicação formais e informais (que ajudam a reformular as perceções dos colaboradores sobre a organização, reduzindo a resistência à mudança) e fluxos ascendentes, descendentes, horizontais e diagonais (que representam a forma como a informação e as relações comunicacionais existentes na organização se processam) (Reger, Gustafson, Demarie & Mullane, 1994, cit. in Suh, Harrington & Goodman, 2018). Rego (2007) faz a seguinte distinção:

- As redes de comunicação formais ocorrem segundo uma estrutura hierárquica, percorrendo os canais oficiais (de autoridade) definidos no organograma organizacional e são limitadas por comunicações relacionadas com as funções dos colaboradores e as suas tarefas;
- Por sua vez, as redes informais de comunicação são aquelas que surgem de forma espontânea e independente da estrutura formal, decorrentes das relações interpessoais entre os membros e, por isso, a informação move-se em todas as direções. A comunicação informal é importante para a satisfação pessoal e social dos membros bem como para a realização das suas tarefas (Bilhim, 1996).

Teixeira (1998) distingue: as comunicações descendentes, do superior para os subordinados; as ascendentes, dos subordinados para os superiores; as comunicações

horizontais, entre membros com o mesmo nível hierárquico (ou pares); e as diagonais, que ocorrem entre membros de diferentes departamentos com níveis diferentes de hierarquia.

O fluxo de comunicação formal descendente é o mais relevante e frequente, já que por ele flui a autoridade de topo da organização e pode revestir as formas oral, escrita ou face-a-face (Teixeira, 1998). Por outro lado, o fluxo de comunicação formal ascendente é considerado uma das fontes de informação mais confiáveis de uma organização (Dortok, 2006, cit. in Chong, 2007) e é particularmente importante para as organizações que procuram uma gestão participativa, conhecer as opiniões dos seus colaboradores e envolvê-los nas tomadas de decisão (Teixeira, 1998). Nas palavras de Robson e Tourish (2005, cit. in Suh *et al.*, 2018, p. 238, tradução nossa) “a ausência de uma adequada comunicação ascendente pode cegar os administradores para a natureza plena dos seus problemas”.

1.1. Comunicação organizacional e a teoria geral das organizações

De um modo geral, e segundo Marchiori (2010), a comunicação organizacional pode ser analisada à luz de dois modelos fundamentais, abordados pela teoria das organizações: o *modelo mecanicista*, desenvolvido por Shannon e Weaver em 1949, que enfatiza a fonte, o transmissor, o sinal, o recetor e o destinatário, assim como a mensagem e os ruídos e é característico de organizações estáveis, hierarquizadas, burocráticas, formais e impessoais; e o *modelo orgânico* que, enquanto modelo social, se foca nas pessoas e adequa-se a organizações estruturalmente flexíveis e contextualmente dinâmicas.

Kunsch (2014) posiciona-se criticamente em relação ao primeiro modelo, por considerar que se foca demasiado nos resultados, em detrimento dos contextos sociais, políticos, económicos, tecnológicos e organizacionais. Para este autor, as organizações devem adoptar uma perspectiva que permita considerar a influência do ambiente social no processo comunicativo (“a realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das inter-relações entre as pessoas (...) as pessoas criam significados durante as interações sociais.”, Marchiori, 2010, p. 42).

Kreps (1995) e Ruão (1999) fazem um recenseamento das várias teorias organizacionais estabelecendo os padrões de comunicação subjacentes a cada uma delas, que passamos a explicar de forma sucinta.

Com o início do séc. XX surge a Teoria Clássica, primeira escola a procurar explicar a natureza do comportamento organizacional, estabelecendo uma analogia entre colaboradores e máquinas. Neste perfil organizativo enfatiza-se a estrutura organizacional e o controlo administrativo sobre o desempenho, e a comunicação torna-se um instrumento de controlo e administração do pessoal (só são comunicadas as informações necessárias ao desempenho das tarefas), é sobretudo em sentido descendente, é formal e centralizada; a comunicação horizontal é considerada ameaçadora da eficiência, e só deve ser usada quando o fluxo descendente não funciona (Kreps, 1995).

Com a Teoria das Relações Humanas (décadas 1920 e 30) os colaboradores passam a ser vistos como o cerne das organizações (Kreps, 1995), sendo concebidos como um ser mais social que individual, cujos níveis de produção resultam da satisfação que obtém pela integração social na organização e pelo enriquecimento do posto de trabalho. Veio abrir novos horizontes, designadamente no reconhecimento de que existem estruturas informais que se cruzam com as formais e que podem ser muito poderosas (Teixeira, 2002). Similarmente, a comunicação é menos limitada e visa o estabelecimento de boas relações com os colaboradores e a promoção do seu bem-estar, pois disso depende o sucesso da organização. Torna-se necessário obter informações sobre as necessidades dos colaboradores e, conseqüentemente, a comunicação concretiza-se em sentido descendente, ascendente e lateral para uma administração eficiente. Não é por acaso que, no seio da Escola das Relações Humanas e dos trabalhos de Elton Mayo, na Universidade de Harvard emerge a comunicação organizacional (Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso, 2006).

A Teoria dos Sistemas Sociais, proposta por Luhmann, surge no final da década de 1950 e vê as organizações em constante adaptação ao meio externo e aos colaboradores no sentido de se atingir os objetivos (Kreps, 1995). A comunicação ocupa um lugar central nas teorias sistémicas, desempenhando o papel de adaptar as pessoas e os processos a situações e problemas específicos. Para Cunha, Basto e Gugelmin (2013) a preocupação com a comunicação organizacional cresce com o desenvolvimento da psicologia industrial, social e, principalmente, com as teorias sistémicas. É com elas que

se inicia a verdadeira distinção entre CI (a comunicação gera a troca de informações, permite a coordenação de atividades) e comunicação externa (recolha de informação do exterior, oportunidades e ameaças) (Ruão, 1999). Até à segunda Grande Guerra, a comunicação organizacional estava ligada à retórica e não às ciências. Com o desenvolvimento das ciências sociais, na década de 1970, emerge a necessidade de tornar mais eficiente a comunicação dentro das organizações e a comunicação organizacional ganha uma enorme relevância, nos contextos académico e social (Cunha *et al.*, 2006; Cunha *et al.*, 2013).

A Teoria da Cultura Organizacional tornou-se, nos últimos anos, incontornável para a compreensão das organizações. Nesta asserção, a cultura orienta e modela comportamentos, confere identidade, é globalizante, sócio-dinâmica e não é estável. Na opinião de Bilhim (1996), a comunicação desempenha várias funções no seio da organização e afirma-se como elemento central, pois é através dela que a cultura é partilhada (Ruão, 1999).

É, agora, fácil perceber os três pilares da comunicação organizacional nomeados por Kunsch (2014), já que eles decorrem diretamente das teorias organizacionais: a instrumental (ainda predominante), a humana (a mais importante) e a cultural (que integra os micro e os macro contextos). Para este autor e para Marchiori (2010), a área da comunicação deixou de ter uma função meramente tática para, na atualidade, possuir importância estratégica já que “precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores” (Kunsh, 2014, p. 46).

2. A comunicação interna nas empresas

A CI é transversal e integradora e os seus efeitos na imagem exterior da organização não são despidiendos, por isso, “tem de assumir prevalência em qualquer tipo de organização, seja qual for a sua dimensão, o seu segmento de mercado e a sua própria posição em sede social e económica” (Camilo-Alves & Pinto, 2014, p. 134).

Como se explica mais adiante, muito do *empowerment* empresarial reside na CI. Seguindo o raciocínio verbalizado por Holtz (2004):

O objetivo da comunicação interna é influenciar. A empresa tem objetivos, e os líderes precisam que os funcionários concentrem a sua energia e esforços no tipo de trabalho que ajude a empresa a atingir esses objetivos. A boa comunicação vai proporcionar benefícios consideráveis a organizações com uma base sólida de negócio. Acrescentar que, uma base sólida de negócio não vai necessariamente garantir sucesso a não ser que a organização comunique os seus planos, estratégias, aspirações, visão, e expectativas aos funcionários que têm que o fazer acontecer nos seus esforços diários.

In Lopes (2013), p. 45.

Almeida (2003) considera que a CI tem dupla vertente: uma de relacionamento interpessoal e outra como instrumento estratégico das organizações. A produção, circulação e gestão de informação fica facilitada através da partilha e transferência de conhecimentos entre e com o cliente interno das organizações.

A CI apresenta-se como um meio conciliador entre a cultura organizacional, os objetivos estratégicos e os colaboradores da organização e dá sustentabilidade à eficácia da organização, ao contribuir para relacionamentos positivos e ao reforçar o compromisso dos colaboradores através da transmissão clara dos valores e dos objetivos a atingir (Lite, 1997; Vuuren, Jong & Seydel, 2007; Welch, 2012; Sebastião *et al.*, 2017; Verčič & Vokić, 2017; Garnett *et al.*, 2008, cit. in Suh *et al.*, 2018).

As funções e aplicações da CI nas organizações podem sintetizar-se do seguinte modo (Lite, 1997; Rocha, 2010): ouvir as equipas e criar uma política de auscultação social; divulgar e difundir os objetivos da organização; desenvolver uma política de informação escrita, oral e audiovisual para dar resposta às necessidades de informação do público interno, promovendo a sua satisfação e motivando-os através de uma comunicação estruturada; facilitar o acesso à informação, auxiliando na tomada de decisão; simplificar as mudanças organizacionais através da divulgação de novos valores; criar as condições favoráveis ao desenvolvimento de uma boa imagem externa da organização.

2.1. Eficácia da CI, satisfação dos colaboradores e repercussões nas organizações

O vigor do impacto de um processo de CI, bem planeado e executado (claro, franco e simples) sobre a satisfação dos colaboradores, é um pensamento que reúne a unanimidade dos investigadores desta temática.

A satisfação no trabalho decorre da avaliação e percepção que os colaboradores fazem do seu local de trabalho (Meirinhos & Barreto, 2018) e manifesta-se através de um estado emocional positivo. Para além da componente afetivo-emocional, a satisfação organizacional comporta uma componente cognitiva, ou seja, a satisfação resulta do que o indivíduo pensa e sente sobre o trabalho e o seu contexto. Mas, acima de tudo, ela “é uma medida da qualidade de vida no trabalho” (Lawler, 1978, cit. in Meirinhos & Barreto, 2018, p. 78).

Teixeira (1998), Zanluchi *et al.* (2006) e Cunha *et al.* (2013), entre outros, realçam os efeitos da satisfação sobre a motivação dos colaboradores e a melhoria do desempenho individual, potenciando a produtividade. A investigação tem demonstrado que “um colaborador satisfeito está mais disposto e capaz de tomar as medidas necessárias para garantir a realização dos objetivos organizacionais definidos, contribuindo para a rentabilidade e crescimento da organização” (Sampayo & Silva, 2012, p. 235). Em primeira instância, reflete-se positivamente no funcionamento dos processos de recursos humanos, no comprometimento da equipa, na competitividade, na construção da cultura organizacional, no lucro das empresas. A CI é, assim, “um indicador de modernidade da cultura da organização”, pois uma “boa comunicação pode ser considerada como um ativo para a empresa, que tende a criar um ambiente propício à criatividade, à inovação e à aprendizagem” (Cunha *et al.*, 2013, p. 28).

No que concerne aos efeitos de uma boa gestão da CI, múltiplos autores são mais ambiciosos. Fazem depender dela a sobrevivência da própria organização, porquanto ela enriquece as redes de relacionamento, humaniza o ambiente de trabalho, tornando-o colaborativo e participativo, estreita os laços de confiança na gestão dos negócios, robustece as diferentes lideranças em inúmeros níveis, permite maior flexibilidade, criatividade e inovação organizacional, fortalece o comprometimento e o respeito, equilibra as necessidades de informação da empresa e as expectativas dos funcionários, conquista, internamente, a credibilidade e a legitimidade organizacionais (Marchiori, 2010; Berger, 2011; Jacobs, Yu & Chavez, 2016; Verčič & Vokić, 2017). Para além dos resultados de natureza social e contextual descritos, Zanluchi *et al.* (2006) particularizam, ainda, os impactos financeiros e de gestão, com efeitos na produtividade, adequação ao mercado, otimização dos resultados e diminuição de custos, maior interação das áreas de marketing e produção.

Para que a relação entre a eficácia da CI e a satisfação dos colaboradores possa ser uma realidade, é essencial que não haja lacunas na comunicação, as quais podem resultar de deficiências na codificação, no canal de transmissão ou de problemas dos próprios emissor e recetor (codificador e decodificador). Para Teixeira (1998), designam-se como barreiras todo e qualquer obstáculo que, em qualquer fase do processo, impeça a transmissão satisfatória da mensagem, categorizando-as em três grandes grupos:

- As barreiras técnicas: respeitam, ao tempo (oportunidade, *timing*), à sobreinformação e às diferenças culturais;
- As barreiras da linguagem: dizem respeito ao vocabulário e à semântica utilizados;
- As barreiras psicológicas: constituem-se como o maior entrave à comunicação, pela distorção e consequente impacto no relacionamento entre os membros da organização; revestem-se de várias formas, tais como o grau de confiança e a abertura de espírito dos gestores, sentimentos de inveja, preocupações ou stress, tendência para ouvir o que se quer ouvir.

Zanluchi *et al.* (2006) particularizam alguns fatores que se podem constituir como barreiras ou facilitadores, expostos no quadro seguinte, que dispensa maiores explicações.

Quadro 1: Facilitadores e barreiras à comunicação organizacional

Facilitadores à comunicação organizacional	Barreiras à comunicação organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Congruência de objetivos entre os colaboradores e a organização; • Estrutura organizacional que incentive o trabalho em equipa; • Delegação de poder; • <i>Layout</i> da empresa que facilite a interação e a comunicação informal; • Posicionamento da direção; • Capacidade pessoal para a pessoa se relacionar, aceitar críticas e sugestões; • Reuniões internas, e-mails e intranet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Divergência nos objetivos das áreas; • Retenção da informação, que pode resultar: da manifestação/exerção do poder; da insegurança profissional; da falta de capacidade em transmitir conhecimento aos colegas; • Intransigência por parte dos superiores; • Incapacidade para aceitar críticas e/ou sugestões; • Dificuldade na interação com os outros; • Competitividade interna elevada.

Fonte: adaptado de Zanluchi *et al.* (2006, p. 128)

No sentido de apurar o grau de satisfação dos colaboradores com a eficácia da CI, dada a importância de que esta se revestiu, outros investigadores elegeram diferentes fatores passíveis de avaliar esta relação. Desde logo, um dos instrumentos de investigação mais utilizados é o *Communication Satisfaction Questionnaire* (CSQ) de Downs e Hazen (1977), que avalia fatores como os fluxos de informação, o feedback, a comunicação com

os colegas de trabalho e a qualidade da comunicação (clareza e quantidade de informação).

Mais tarde, os estudos de Verčič, Vokić e Ćorić (2009) revelaram que os fatores de satisfação que mais contribuem para o envolvimento dos colaboradores são o feedback, a comunicação informal e a comunicação durante as reuniões.

Prosseguindo o objetivo da melhoria da CI e, inerentemente, da melhoria organizacional, outros fatores enriquecem o estado da arte. A lista de fatores sugerida por Men (2015), por exemplo, respeita à formalidade da comunicação, ao motivo, à frequência, à tipologia da mensagem e aos canais de comunicação utilizados. Togna (2014) diz-nos que uma comunicação clara e precisa, bem como a utilização de diversos meios de comunicação, estão positivamente relacionados com o compromisso organizacional.

Teixeira (1998), Carrière e Bourque (2009) e Cunha *et al.* (2013) acentuam a importância de as chefias auscultarem as necessidades e expectativas dos colaboradores para almejar um sistema de CI eficaz e credível. Esta prática é determinante para que os colaboradores aceitem e confiem no processo de comunicação e o emissor percecione o êxito da sua mensagem.

Relativamente à quantidade de informação transmitida, White, Vanc e Stafford (2010) alertam para a necessidade de equilíbrio entre a escassez de informação (pode conduzir à desconfiança e especulação) e o excesso de informação (pode levar a que muita da informação seja ignorada pelo destinatário). Na mesma ótica estão Bartoo e Sias (2004, cit. in White *et al.*, 2010), para quem não é despendida a adequação da informação. Em resumo, as informações transmitidas devem ser relevantes e ter utilidade para os destinatários bem como a transmissão deve ser feita oportuna e atempadamente (Carrière & Bourque, 2009; Lopes, 2013).

2.2. Meios de comunicação

Na opinião de Rego (2007), Marchiori (2010) ou Men (2014), a chave para o sucesso da CI reside na seleção dos meios de comunicação a utilizar. Esta seleção deve basear-se essencialmente em três fatores: (a) objetivos da comunicação; (b) características dos destinatários; (c) preferências destes por determinados meios de comunicação. Brandão e Duarte (2013) acrescentam, ainda, o orçamento definido para o efeito, a

periodicidade da comunicação e a disponibilidade dos recursos humanos responsáveis pela comunicação.

Almeida (2003) define quatro tipos de meios de comunicação:

- comunicação escrita: permite a agregação de diversos conteúdos para diferentes finalidades e atingir o público-alvo na sua totalidade ou de forma discriminada;
- comunicação oral: comunicação espontânea e de interatividade entre os intervenientes; respeita à comunicação face-a-face, dá feedback imediato sobre a suficiência da informação e da comunicação não-verbal (Draft & Lengel, 1986, cit. in White *et al.*, 2010; Men, 2014);
- comunicação audiovisual: utilização de imagem e som em simultâneo;
- novas tecnologias de informação: agregam outros meios e suportes de comunicação (informáticos, áudio e visuais) exigindo uma adaptação na forma de comunicar; permitem a atualização permanente e a consulta imediata das informações, melhorando as conexões e as tomadas de decisão dentro da organização. As novas tecnologias de informação promovem a vantagem competitiva uma vez que facilitam o desempenho e a produtividade (Oliván, 2017). Ao nível da GRH, provocaram grandes alterações na forma de recrutar, seleccionar, motivar e reter os colaboradores (Stone, Deadrick, Lukaszewski & Johnson, 2015).

A maioria dos estudos realizados refere que o e-mail e a comunicação face-a-face são os meios de comunicação de utilização preferencial dos colaboradores, tanto para comunicarem com as suas chefias, como para receberem informações relativas à organização (Cubbage, 2005, cit. in White *et al.*, 2010; Men, 2014, 2015; Oliván, 2017). Por oposição, os meios impressos, como são o caso dos manuais de políticas, panfletos informativos, relatórios, são os menos preferidos pelos colaboradores (*idem*).

Por outro lado, Pincus *et al.* (1991, cit. in Men, 2015) afirmam que as chefias de topo, apesar de se sentirem muito confortáveis com a comunicação face-a-face, pois conseguem obter feedback imediato, têm utilizado cada vez mais os meios digitais para se comunicarem com os seus subordinados.

2.3. O papel das chefias

O reconhecimento do papel da liderança na eficácia da CI é consensual (Men, 2015). Para Vurren *et al.* (2007), é o processo de comunicação que permite criar, manter

ou alterar uma organização, e, nesta dinâmica, necessariamente complexa e contínua, os superiores hierárquicos são centrais, pois são eles que transmitem a visão, o ambiente, os valores e as prioridades da organização aos parceiros e à sociedade. Os resultados de Portugal no *European Communication Monitor* (EMC), de 2013, destacaram a importância da CI na motivação dos colaboradores, na perceção destes relativamente à sua inclusão na organização e na aproximação das chefias aos colaboradores (Zerfass & Oliveira, 2013).

Berger (2011) revela os resultados da investigação que evidenciam os fatores que ajudam a criar confiança e a estimular o comprometimento e o envolvimento, gerando uma cultura de comunicação. Esta começa no topo, com os comportamentos e a mentalidade. Logo, é demonstrável que a CI será mais sucedida:

- Quando os líderes seniores falam, ouvem e respondem às questões dos funcionários, quando as suas mensagens são claras e explicitam o que se está a passar na organização, o porquê de se estar a passar e o que é que isso significa em termos práticos para os colaboradores;
- Quando as chefias diretas fornecem um retorno regular sobre os contributos e o desempenho dos funcionários, ouvem, respondem e criam oportunidades de desenvolvimento, facilitam a autonomia e permitem que os funcionários ajam de modo a participar no alcance dos objetivos organizacionais;
- E quando o sistema de comunicação é permeável a informações oportunas e canais de comunicação bidirecionais, facilitando a aprendizagem, a partilha de informações e boas práticas através da utilização de múltiplos canais de comunicação e promovendo o alinhamento dos empregados com os objetivos organizacionais.

Estas condições são determinantes na promoção de uma cultura de comunicação, que é iniciada pelo topo, exigindo gestores e supervisores com competências a este nível e capazes de inspirar sentimentos de confiança e de compromisso que, retroativamente, alimentem esta cultura (Sampayo & Silva, 2012). Por outras palavras, e independentemente da importância da comunicação ascendente, a informação é uma “fonte de poder e de eficácia na coordenação e cooperação organizacional. Sem fluxo de informação no sentido descendente a participação e envolvimento dos trabalhadores

torna-se impraticável e até mesmo perigosa” (Tesluk *et al.*, 2004, cit. in Sampayo & Silva, 2012, p. 234).

Por outro lado, Marchiori (2010) atribui aos líderes uma missão mais desafiadora. Na sua asserção, eles devem ultrapassar a visão funcionalista alimentada pela comunicação maioritariamente descendente e sobre factos já ocorridos nas organizações e assumirem uma atitude dialogante, com discursos passíveis de favorecer o desenvolvimento das pessoas.

Zerfass, Schwalbach, Bentele & Sherzada (2014, cit. in Sebastião *et al.*, 2017) concluíram que as administrações e os diretores referem a CI como um fator com influência na motivação dos colaboradores. Por outro lado, White *et al.* (2010) concluem que, para os colaboradores, a fonte mais importante de comunicação é a que advém diretamente das chefias de topo (os colaboradores sentem que recebem as informações completas e que são importantes para a organização).

III. Metodologia e dados

3.1. Estudo de caso

Para este trabalho, a tipologia utilizada foi o estudo de caso que permite ao investigador compreender na totalidade e de forma intensiva o fenómeno social em análise, fazendo uso de todas as técnicas disponíveis (na sequência que melhor lhe convier); quanto à amostra, poderá ser uma pessoa, uma organização, uma cultura (Greenwood, 1965). Por estudar um fenómeno único, singular e específico, não é possível fazer inferências ou generalizações (Stake, 2007; Yin, 2003), característica que não lhe retira cientificidade (Pardal & Lopes, 2011). Entre outras vantagens, Fortin, Côté e Filion (2009) enunciam a possibilidade de poderem ser precursores de estudos de maior dimensão, mostrando a existência de inadequações no projeto inicial e contribuindo para o seu reajustamento (Yin, 2003).

Yin (2003) distingue três tipos de estudos de caso: o exploratório (onde são definidas hipóteses relevantes que levam a uma posterior investigação e se constituem como suporte para a teorização); o explanatório (procura relações de causa-efeito que expliquem o fenómeno em estudo); e o descritivo (tal como a designação indica, descreve compreensivamente um fenómeno analisado no seu contexto, com maior destaque para a pesquisa de avaliação, como é o caso deste trabalho). Paralelamente, podemos diferenciar

o estudo de caso único do estudo de caso múltiplo; o primeiro, onde se insere este trabalho, “exige uma coleta de dados intensiva no mesmo local” (Yin, 2003, p. 85).

Metodologicamente, o estudo de caso é muito flexível e holístico. Desde logo porque, estando vinculado ao paradigma qualitativo (pessoal, compreensivo e não explicativo), dá relevância à utilização simultânea de dados quantitativos e qualitativos, que se devem entender como complementares e não concorrentes (Stake, 2007; Yin, 2003). Seja qual for a abordagem optada, Stake (2007) e Yin (2003) são categóricos quanto ao uso de múltiplas fontes de evidências – cuja coleta e análise deve ser precedida e conduzida pelo desenvolvimento de proposições teóricas – pois isso define a essência de um estudo de caso, porquanto só assim é viável o desenvolvimento e a convergência das linhas de investigação que culminem num processo de triangulação de dados (Yin, 2003). É nesta lógica corroborativa de pesquisa e respetivo confronto de resultados que assenta a fiabilidade da informação obtida (idem).

No que concerne à coleta de dados, recorremos a um instrumento de estratégia quantitativa - questionário - e de uma técnica de estratégia qualitativa - análise documental (ainda que residual devido à dimensão exigida para este trabalho).

Os questionários são considerados o instrumento de recolha de dados mais utilizados na investigação social, pois revestem-se de inúmeras vantagens, designadamente, poderem ser administrados a uma ampla amostra e assegurarem o anonimato (Pardal & Lopes, 2011). A recolha de evidências quantitativas proporcionada pelos questionários, pode não ser o mais representativo no âmbito dos estudos de caso, todavia está muito longe de ser banida pelos teóricos da investigação, uma vez que o relevante é a ênfase dada a cada uma das estratégias (qualitativa e quantitativa), já que ambas devem obedecer às proposições a montante definidas na pesquisa, sendo até possível o recurso exclusivo a dados quantitativos (Stake, 2007; Yin, 2003).

Todavia, e dado que a nossa unidade de análise possui dados com pertinência para esta pesquisa, fizemos uso das fontes documentais que, materialmente, podem assumir todas as formas e suportes e podem ser importantes para contextualizar e acrescentar informação, mas “o uso mais importante (...) é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (Yin, 2003, p. 109).

3.2. Caracterização da empresa

O estudo de caso foi realizado na empresa *CA Seguros, S.A.*, uma seguradora do ramo não-vida, com sede em Lisboa, cujo início de atividade remonta a 1994. Possui 167 colaboradores a trabalhar internamente que estão, hierarquicamente, estruturados da seguinte forma: presidente e administradores (3 pessoas, sendo que 1 acumula a função de administração e de direcção de equipa); diretores de áreas e gabinetes (14 pessoas); coordenadores de núcleo (19 pessoas); restantes colaboradores (131 pessoas) (CA Seguros, S.A., 2017).

De modo a rentabilizar o espaço deste relatório, aglomerámos na Tabela 1 (exibida adiante) as características desta população, confrontando-as com as dos respondentes aos questionários.

A opção por esta organização foi muito influenciada por razões pragmáticas: pela disponibilidade demonstrada à aplicação deste estudo, uma vez que as novas diretrizes do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD) vieram dificultar o acesso aos e-mails dos colaboradores e por assegurar o envio do formulário aos colaboradores, mesmo em início do período de férias. Por último, era do nosso conhecimento que esta empresa possui práticas avaliativas do clima organizacional (através de uma plataforma informática - *Officivibe*) e registos das mesmas. Estes registos serão mais à frente explorados e relacionados com os resultados obtidos nos três questionários.

3.3. Participantes

A amostra final foi constituída por 108 participantes, o que representa uma taxa de retorno de 64,7%. Para o questionário A (QA), dirigido aos colaboradores de base, a taxa de retorno foi de 60,3% (79 respostas), para o questionário B (QB), dirigido às chefias diretas, foi de 73,7% (14 respostas) e para o questionário C (QC), dirigido às chefias de topo, foi de 88,2% (15 respostas), constituindo-se, assim, como os nossos grupos amostrais.

Na Tabela 1 é possível verificar que as características deste grupo não fogem expressivamente do perfil humano da empresa.

Tabela 1: Caracterização da empresa e dos grupos amostrais

		CA Seguros, S.A.		Grupo Amostral do QA		Grupo Amostral do QB		Grupo Amostral do QC	
Inform. sociodemográficas		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%
Género	Feminino	96	57,5%	47	59,7%	7	50,0%	7	46,7%
	Masculino	71	42,5%	32	40,5%	7	50,0%	8	53,3%
Idade	- de 20 anos	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
	20 - 29 anos	26	15,6%	15	19,0%	0	0,0%	0	0,0%
	30 - 39 anos	60	35,9%	31	39,2%	2	14,3%	1	6,7%
	40 - 49 anos	62	37,1%	27	34,2%	9	64,3%	5	33,3%
	50 - 59 anos	15	9,0%	5	6,3%	2	14,3%	9	60,0%
	+ de 60 anos	4	2,4%	1	1,3%	1	7,1%	0	0,0%
Antiguidade na organização	Até 11 meses	10	6,0%	3	2,3%	0	0,0%	0	0,0%
	1 - 10 anos	76	45,5%	42	32,1%	0	0,0%	3	20,2%
	11 - 20 anos	72	43,1%	33	25,2%	12	63,2%	5	33,3%
	+ de 21 anos	9	5,4%	1	0,8%	2	10,5%	7	46,7%

3.4. Instrumentos de recolha de dados

Questionários

Como mencionado anteriormente, os instrumentos de recolha de dados que aqui aplicamos (três questionários com estruturas semelhantes) foram desenvolvidos para uma investigação quantitativa e elaborados numa parceria tripartida: a autora deste trabalho (responsável pela fundamentação teórica e pela cooperação nos questionários), um professor/investigador da Universidade Europeia e uma investigadora do ISCTE.

No sentido de validar os instrumentos, a primeira versão (pré-teste) foi submetida a um grupo-piloto composto por quinze pessoas e retificados os aspetos assinalados por elas; posteriormente, os especialistas atrás mencionados procederam às modificações que entenderam necessárias concluindo, então, a avaliação da adequação do conteúdo.

Havendo a necessidade de alterar a natureza do estudo por forma a torná-lo compatível com o nosso calendário, foi necessário introduzir adequações aos instrumentos iniciais (retirando-se conteúdos desprovidos de pertinência, reorganizando a posição de alguns itens, mas mantendo inalterados os conteúdos e a estrutura dos itens já validados), desta vez ao serviço de um estudo de caso.

Os formulários assim obtidos possuem uma estrutura (Quadro 2), que contempla uma secção que explicita os objetivos do estudo e garante o anonimato/confidencialidade, uma secção para preenchimento dos dados sociodemográficos e, na última secção, três grupos de questões relativas ao estudo empírico. Nesta secção, todas as respostas são, quase exclusivamente, de escolha fechada e múltipla. Nos grupos I e III utilizou-se uma escala de Likert unipolar, com graus de intensidade progressiva (0: não sabe/não

responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a) (Rousseau & Saillant, 2003) para avaliação da satisfação. No grupo II pretendeu-se apurar os três canais de comunicação eleitos pelos respondentes quanto aos critérios de utilização, preferência e satisfação. Existia uma pergunta de resposta aberta neste grupo de questões. Foi estimado um tempo de preenchimento de quatro minutos.

Quadro 2: Explicitação da estrutura dos questionários

Objetivos do estudo	Grupos de questões	Autores	Fluxos	Questionários, inquiridos e nºs dos itens	Tipologia de resposta
1	Grupo I: Fatores Oportunidade Confiança/ credibilidade Compreensão Utilidade Quantidade Direção e fluidez Funcionamento dos meios de comunicação	Almeida (2003) Berger (2011) Carrière e Bourque (2009) Cunha <i>et al.</i> (2013) Downs e Hazen (1977) Men (2015) Sampayo e Silva (2012) Teixeira (1998) Torgna (2014) White <i>et al.</i> (2010) Zanluchi <i>et al.</i> (2006)	Horizontal (Pares)	QA - Colaboradores, 1	Múltipla fechada de tipo escala de Likert
				QB - Chefias Diretas, 2	
				QC - Chefias Topo, 2	
			Descendente (Chefia Direta)	QA - Colaboradores, 2	
			Descendente (Subordinados)	QB - Chefias Diretas, 1	
				QC - Chefias Topo, 1	
			Ascendente (Chefia Topo)	QA - Colaboradores, 3	
				QB - Chefias Diretas, 3	
2	Grupo II: Meios Utilização Satisfação Preferência	Men (2015)		QA - Colaboradores, 4, 5, 6	Múltipla fechada (escolher 3 em 12); 1 resposta aberta
				QB - Chefias Diretas, 4, 5, 6	
				QC - Chefias Topo, 3, 4, 5	
3	Grupo III: Perceção da satisfação global	(todos os anteriores)		QA, QB, QC, 1	Escala de Likert

A distribuição dos questionários teve em conta as funções hierarquizadas dentro da organização: colaboradores de base (aqui designados, simplesmente, por colaboradores); chefia direta (coordenadores de núcleo); chefias de topo (administradores e diretores). A opção em reunir no mesmo grupo hierárquico as funções de administração e direção (com maior proximidade funcional e hierárquica), justifica-se pela necessidade de garantir o anonimato das respostas dos administradores e pelo facto de um deles acumular funções.

Os *links* de acesso aos questionários foram enviados pelo e-mail da empresa, no início de julho de 2018, após autorização e envolvimento da mesma no estudo, e estiveram disponíveis durante dois meses, tendo sido enviados num único momento. Para salvaguardar as diretrizes do RGPD, foi-lhes exigida autorização de utilização das respostas para esta investigação.

Análise documental

No ano de 2017 a CA Seguros, S.A. participou no estudo *Melhores Empresas Para Trabalhar* (promovido pela revista *Exame*, em parceria com a consultora *everis* e a *AESE Business School*) tendo sido reconhecida como a 4ª *Melhor Empresa Para Trabalhar em Portugal* e a 1ª no sector financeiro (MEPT, 2017).

A organização realiza dois encontros anuais de colaboradores bem como outros momentos de convívio e de celebração, eventos onde o Presidente da Administração costuma informar os colaboradores dos principais resultados da organização (CA Seguros, S.A., 2017).

A empresa adquiriu, em 2016, a ferramenta *Officevibe*, que permite avaliar o clima organizacional segundo dez métricas e que utiliza a escala *employee net promoter score* - avalia a lealdade dos colaboradores às organizações, variando de 0 a 10 (de 0 a 6 são classificados de detratores, de 7 a 8 como agentes passivos/neutros, e de 9 a 10 como promotores). Semanalmente, esta ferramenta envia, por e-mail, para todos os trabalhadores (exceto para a administração), cinco questões que contribuem para a avaliação das dez métricas.

Para esta investigação importa centrarmo-nos nas métricas *relação com a chefia*, *relação com os colegas* – que, entre outros aspetos, avaliam a frequência e a qualidade da comunicação (p.e., “Numa escala de 0 a 10, quanto está satisfeito com a frequência da comunicação do seu gestor imediato?”; “Estou satisfeito com a frequência com que recebo comentários dos meus pares?”) – e *feedback* – que avalia a quantidade, a regularidade e a transparência da comunicação (p.e., “Os comentários que recebo sobre o meu trabalho são frequentes o bastante para me ajudar a entender como posso melhorar?”) (Officevibe, 2016). De salientar que esta ferramenta não nos permite isolar os resultados das perguntas relativas à comunicação.

À data de agosto de 2018, as avaliações por parte dos diretores, coordenadores e colaboradores para as três métricas referidas estão representadas na Tabela 2 bem como o valor da avaliação global.

Tabela 2: Avaliação das métricas no *Officevibe*

Métricas	Av. Global	Av. Diretores	Av. Coordenadores	Av. Colaboradores
Relação com a chefia	8,3	8,0	9,2	8,1
Relação com os colegas	8,3	7,8	9,1	8,1
Feedback	7,9	7,9	8,9	7,6

Fonte: Officevibe (2016)

IV. Tratamento de dados e análise de resultados

O tratamento dos dados resultantes dos questionários foi efetuado em programa excel, tratados com estatística descritiva e apresentados com valores percentuais. De seguida, estes valores foram representados graficamente sob a forma de coluna. Em relação ao objetivo 1, são também apresentados quadros-síntese das respostas, que exibem os fatores de maior e menor satisfação entre os inquiridos, dando melhor visibilidade aos resultados consoante os fluxos de comunicação. Relativamente aos dados do Officevibe (2016), estes são tratados pelo próprio programa, pelo que apenas foi necessário exportar os valores de cada uma das três métricas (Anexo F).

Na interpretação dos resultados procedemos à revisão e análise conjunta das evidências provenientes das várias fontes, de modo a fazer convergir as informações recolhidas. Assim, os resultados dos questionários são confrontados entre si e com os dados disponibilizados pela empresa e, ainda, com as proposições teóricas enunciadas na revisão da literatura, de forma a obter a triangulação de dados.

Grupo I (objetivo 1)

Uma simples visualização dos gráficos referentes ao Grupo I torna notório que, em praticamente todos os itens, dos três grupos amostrais, os indivíduos se remeteram maioritariamente para a posição correspondente ao grau de “satisfeito/a”. Por esta razão, optámos por fazer uma interpretação mais focada nas respostas que se desviam desta posição e se apoiam em posições mais extremadas de satisfação, estratégia que permite apurar resultados qualitativamente mais diferenciados, sem nos abstrairmos de que, quantitativamente, os sujeitos estão vincadamente satisfeitos com os fatores abordados neste estudo.

Numa outra leitura dos gráficos deste grupo de questões, é possível constatar que o grupo que emerge com maior grau de exigência e criticidade é, exatamente, o das Chefias de Topo (demonstram algum grau de insatisfação em todos os sete itens do grupo de questões), seguindo-se o grupo dos Colaboradores e, por último, o das Chefias Diretas, o que também é demonstrável pelo *Officevibe*.

Fluxo horizontal

Satisfação com a informação transmitida pelos Pares (Anexo B)

As questões relativas à avaliação com a informação transmitida pelos pares estavam presentes nos três questionários (QA, QB, QC). A maioria manifestou-se como “satisfeito/a” (sempre superior a 60%, à exceção de um fator que foi respondido apenas com 50%). A percentagem mais elevada nas posições negativas é de 26,7% e nas posições positivas é de 35,7%.

Quanto às posições positivas dos gráficos, as Chefias de Topo continuam a ser as mais críticas pois só se revelam “muito satisfeito/a” em quatro dos sete fatores avaliados, com especial destaque para a confiança/credibilidade da informação (26,7%). Os valores mais altos de satisfação dizem respeito às Chefias Diretas nos fatores da utilidade da informação (35,7%) e direção e fluidez (35,7%). Já os Colaboradores mostram-se mais satisfeitos com a confiança/credibilidade da informação (26,7%).

Analisando as posições negativas dos gráficos (opções “insatisfeito/a” e “pouco satisfeito/a”), as Chefias de Topo são as menos satisfeitas e as mais críticas, designadamente com a oportunidade da informação (26,7%). Seguem-se-lhes os Colaboradores, que demonstram posições mais extremas de insatisfação relativamente aos pares, apesar de mais residuais (direção e fluidez da informação: 3,8%; funcionamento dos meios de comunicação: 2,5%). Por sua vez, as Chefias Diretas são as menos críticas, manifestando-se “pouco satisfeito/a” em relação a apenas três fatores: compreensão do conteúdo (14,3%); direção e fluidez (14,3%); quantidade de informação (7,1%).

Genericamente, podemos afirmar que os fatores que granjeiam mais satisfação (o somatório das posições “satisfeito/a” e “muito satisfeito/a” em cada grupo amostral) entre os três grupos amostrais são a confiança/credibilidade da informação (86,9%) e a utilidade da informação (84,8%). Por outro lado, os fatores com maior carga negativa (“insatisfeito/a” e “pouco satisfeito/a”) são oportunidade da informação (30,5%, dos quais 26,7% são registados pelas Chefias de Topo) e direção e fluidez (29,9%). É de frisar que é neste fator que as Chefias Diretas apresentam respostas pouco consistentes (estão muito divididos) porque é onde se revelam “muito satisfeito/a”, mas simultaneamente “pouco satisfeito/a”.

Quadro 3: Síntese dos resultados para o fluxo horizontal

Maior Satisfação	entre Colaboradores	Confiança/credibilidade
	entre Chefias Diretas	Utilidade; Direção e fluidez
	entre Chefias de Topo	Confiança/credibilidade
Menor satisfação	entre Colaboradores	Direção e fluidez
	entre Chefias Diretas	Compreensão do conteúdo; Direção e fluidez
	entre Chefias de Topo	Oportunidade da informação

Se tivermos em conta que, tal como afirma Soares (2005), a comunicação horizontal é, em Portugal, pouco robusta, a satisfação entre pares que se regista nesta organização é bastante prometedora, tanto mais que ela incide na confiança/credibilidade em dois dos grupos amostrais. Como observámos em Teixeira (1998), o grau de confiança anula muitas das barreiras psicológicas, melhorando o relacionamento entre os seus membros. Por sua vez, o grau de satisfação decorre, segundo Carrière e Bourque (2009), do bom relacionamento entre colegas e reflete-se no comprometimento da equipa (Cunha *et al.*, 2013).

Em sentido oposto, o fator direção e fluidez da informação obtém menor grau de satisfação por parte de dois grupos amostrais, o qual, potencialmente se apresentará como uma barreira à comunicação (Downs & Hazen, 1977; Teixeira 1998) nesta empresa.

Fluxo descendente

Satisfação com a informação transmitida pela Chefia de Topo (Anexo C)

Este subgrupo de questões foi respondido por Chefias Diretas e Colaboradores.

Relativamente às Chefias Diretas, estas mostram-se 100% satisfeitas (somatório das posições “satisfeito/a” e “muito satisfeito/a”) em cinco dos sete fatores avaliados. O fator utilidade da informação é o único onde o grau de “muito satisfeito/a” supera o de “satisfeito/a” e, no fator funcionamento dos meios de comunicação, as respostas distribuem-se por igual percentagem (50%). As Chefias Diretas revelam, ainda, estar menos satisfeitos com a oportunidade da informação (14,3%) e a quantidade de informação (7,1%).

Entre os Colaboradores há sempre membros que se dizem não satisfeitos em todos os fatores, apesar de esta insatisfação atingir no máximo 6,4% (“insatisfeito/a” + “pouco satisfeito/a”) na utilidade da informação. Por contraste, onde se dizem mais satisfeitos é com a confiança/credibilidade da informação (34,2%).

Satisfação com a informação transmitida pela Chefia Direta

A satisfação com a informação transmitida pela Chefia Direta foi somente respondida pelos Colaboradores (Anexo E). É de salientar que os sujeitos se distribuíram por todos os níveis de satisfação, sendo o único subgrupo onde isto acontece.

Nas respostas aos sete fatores, os Colaboradores demonstram estar mais divididos na sua apreciação pelos diferentes graus; embora se mantenha a tendência de resposta no “satisfeito/a”, ela nunca supera os 60%.

Os fatores que apresentam mais satisfação são a confiança/credibilidade na informação (39,2%) e a direção e fluidez (35,4%) e, os que apresentam maior insatisfação (“insatisfeito/a” + “pouco satisfeito/a”) são a oportunidade da informação e a quantidade de informação transmitida (ambos com 10,1%).

Quadro 4: Síntese dos resultados para o fluxo descendente

Maior Satisfação	Das Chefias de Topo para as Chefias Diretas	Utilidade; Funcionamento dos meios
	Das Chefias de Topo para os Colaboradores	Confiança/credibilidade; Utilidade
	Das Chefias Diretas para os Colaboradores	Confiança/credibilidade; Direção e fluidez
Menor Satisfação	Das Chefias de Topo para as Chefias Diretas	Oportunidade; Quantidade
	Das Chefias de Topo para os Colaboradores	Utilidade
	Das Chefias Diretas para os Colaboradores	Oportunidade; Quantidade

O fluxo descendente, para além de ser o mais frequente nas organizações, tem também o carácter de relevância associado (Teixeira, 1998) uma vez que, é através dele que são transmitidas a visão, missão, valores, cultura e objetivos da organização, das chefias para os subordinados (Vurren *et al.*, 2007). Sampayo e Silva (2012) frisam a importância de as chefias transmitirem confiança aos subordinados e, de facto, os resultados revelam que os Colaboradores estão satisfeitos com a confiança/credibilidade da informação transmitida quer pelas Chefias Diretas quer pelas de Topo, o que, mais uma vez, vem dar consistência à organização. Face ao grau de satisfação demonstrado com a confiança/credibilidade nos superiores é fácil deduzir que os colaboradores se sentem motivados, incluídos e próximos das suas chefias (Zerfass & Oliveira, 2013), ou seja, são participativos e envolvidos na organização (Tesluk *et al.*, 2004, cit. in Sampayo & Silva, 2012).

Quanto aos fatores que exibem menor satisfação – oportunidade da informação (Carrière & Bourque, 2009; Men, 2015) e quantidade de informação (Downs & Hazen, 1977; Carrière & Bourque, 2009; White *et al.*, 2010) - poderão vir a constituir-se como barreiras à comunicação, já que são mencionados por dois dos grupos amostrais.

Fluxo Ascendente**Satisfação com a informação transmitida pelos Subordinados**

As Chefias de Topo e as Chefias Diretas responderam a este subgrupo de questões (Anexo D) e, mais uma vez, a resposta maioritária foi na opção “satisfeito/a”, que atingiu um mínimo de 50%.

Constata-se uma regularidade nas respostas das Chefias de Topo: 20% diz estar sempre “muito satisfeito/a” com todos os fatores em estudo. Continuam, todavia, a ser os mais críticos negativamente em quatro dos sete fatores avaliados (6,7% em cada): confiança/credibilidade; compreensão do conteúdo; quantidade; direção e fluidez.

As Chefias Diretas demonstram novamente estar muito divididas. Relativamente ao fator direção e fluidez da informação, apresentam os valores mais extremos (42,9% estão “muito satisfeito/a” e 7,1% “pouco satisfeito/a”), sendo este o único fator onde revelam insatisfação. Em contrapartida, os três fatores onde se mostram mais satisfeitos são a confiança/credibilidade da informação, compreensão do conteúdo e direção e fluidez (com 42,9% cada).

Quadro 5: Síntese dos resultados para o fluxo ascendente

Maior Satisfação	Dos Colaboradores e Chefias Diretas para as Chefias de Topo	Todos os fatores
	Dos Colaboradores para as Chefias Diretas	Confiança/credibilidade; Compreensão do conteúdo; Direção e fluidez
Menor Satisfação	Dos Colaboradores e Chefias Diretas para as Chefias de Topo	Confiança/credibilidade; Compreensão do conteúdo; Quantidade; Direção e fluidez
	Dos Colaboradores para as Chefias Diretas	Direção e fluidez

Os fatores confiança/credibilidade, compreensão do conteúdo, direção e fluidez separam os dois tipos de liderança: se as Chefias Diretas estão mais satisfeitas com a prestação dos Colaboradores em relação a estes fatores, é sobre os mesmos que recai a menor satisfação das Chefias de Topo em relação aos Colaboradores e às Chefias Diretas, uma contradição que seria interessante desvendar.

Considerado um dos fluxos mais confiáveis do panorama comunicativo organizacional (Chong, 2007), é ele que promove, nos Colaboradores, a confiança necessária no processo de comunicação (Teixeira, 1998; Carrière & Bourque, 2009; Cunha *et al.*, 2013). A satisfação demonstrada pelas chefias desta organização, associada ao maior nível de criticidade manifestada em outros fluxos por parte das Chefias de Topo, revela uma liderança lúcida (Suh *et al.*, 2018), preocupada com a inovação, o diálogo, o

desenvolvimento pessoal (Marchiori, 2010), em busca de uma gestão participada e de uma cultura organizacional (Teixeira, 1998).

Grupo II (objetivo 2)

Para apurar os três meios de comunicação mais escolhidos nas categorias “utilização”, “satisfação” e “preferência” utilizámos a tabela que se segue, por ser de leitura mais óbvia.

Tabela 3: Síntese dos resultados obtidos no Grupo II dos questionários

UTILIZAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO					
Colaboradores		Chefias Diretas		Chefias de Topo	
E-mail	91,1%	E-mail	92,9%	E-mail	93,3%
Circulares internas	54,4%	Reuniões	64,3%	Reuniões	60,0%
Eventos internos	39,2%	Circulares internas	42,9%	Telefone	46,7%
SATISFAÇÃO					
Colaboradores		Chefias Diretas		Chefias de Topo	
E-mail	86,1%	E-mail	92,9%	E-mail	66,7%
Eventos internos	45,6%	Reuniões	50,0%	Reuniões	53,3%
Circulares internas	41,8%	Verbalmente	50,0%	Eventos internos	46,7%
PREFERÊNCIA					
Colaboradores		Chefias Diretas		Chefias de Topo	
E-mail	94,9%	E-mail	100,0%	E-mail	80,0%
Verbalmente	45,6%	Reuniões	85,7%	Reuniões	53,3%
Eventos internos	36,7%	Telefone	42,9%	Verbalmente	46,7%

A tabela revela que o e-mail é, para os três grupos, o meio mais utilizado na organização, aquele com que estão mais satisfeitos e o que preferem utilizar.

Tanto para as Chefias Diretas como para as Chefias de Topo as reuniões são muito valorizadas pois aparecem sempre em segundo lugar nas três categorias avaliadas.

Os eventos internos são sempre referidos pelos Colaboradores (em segundo ou terceiro lugar) e também aparecem como um fator de “satisfação” (em terceiro lugar) para as Chefias de Topo. As Chefias Diretas não fazem referência.

Os Colaboradores estão “satisfeitos” com as circulares internas (em terceiro lugar), mas não aparecem nas suas três primeiras “preferências”.

O telefone é referido nas “preferências” das Chefias Diretas, em terceiro lugar.

Os resultados obtidos vêm corroborar a literatura: o e-mail é o meio de CI de utilização preferencial, seguindo-se a comunicação face-a-face (Cubbage, 2005, cit. in White *et al.*, 2010; Men, 2014, 2015; Oliván, 2017). Os três últimos meios referidos pelos

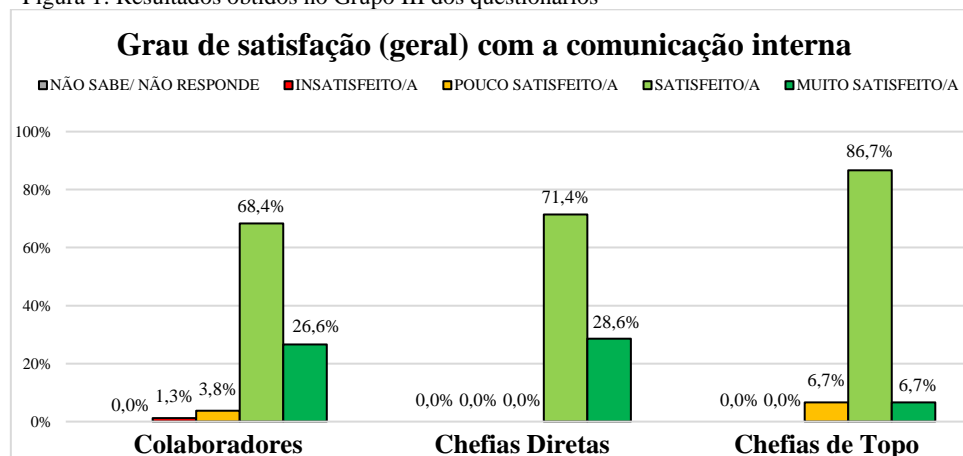
três grupos implicam o relacionamento pessoal o que nos leva a concluir que, a seguir ao e-mail, os inquiridos estão mais satisfeitos e preferem utilizar meios que impliquem o contacto pessoal.

De acordo com o que foi descoberto por alguns autores referidos na revisão bibliográfica (Zanluchi *et al.*, 2006; Verčič *et al.*, 2009), as reuniões são consideradas facilitadoras à comunicação organizacional e contribuem para a satisfação com a CI.

Grupo III (objetivo 3)

Este grupo de questões pretendia confrontar a satisfação global com a satisfação parcialmente abordada nos objetivos anteriores.

Figura 1: Resultados obtidos no Grupo III dos questionários



A Figura 1 permite afirmar, desde logo, que os resultados são consistentes com os resultados anteriores, no que concerne: à concentração na posição “satisfeito/a”; na maior exigência e criticidade negativa por parte das Chefias de Topo e menor criticidade negativa por parte das Chefias Diretas; na distribuição pelos restantes graus de satisfação.

É possível, assim, confirmar que o grau de maior satisfação (“muito satisfeito/a”) pertence, em maior concentração, às Chefias Diretas, seguida dos Colaboradores e, por último, às Chefias de Topo, corroborando os dados anteriores.

O mesmo se verifica no *Officevibe*: o grupo com avaliações mais elevadas é o dos coordenadores (cuja média das avaliações nas três métricas é de 9,06), seguindo-se o dos colaboradores e o dos diretores (com uma média de 7,93 e 7,90 respetivamente).

V. Conclusões

Relativamente à questão e aos objetivos previamente delineados, passamos finalmente à apresentação das conclusões, contributos, limitações e sugestões para outras investigações.

Respondendo à nossa questão inicial, os graus de satisfação revelados pelos sujeitos relativamente à CI formal concentram-se esmagadoramente nas respostas positivas, apresentando a seguinte ordenação, em decrescendo: “satisfeito/a”, “muito satisfeito/a”, “pouco satisfeito/a” e, por último, “insatisfeito/a”. Os dados obtidos a partir do instrumento da empresa não são divergentes dos resultados desta investigação e, quando muito, encontram-se qualitativamente mais inflacionados que estes últimos.

Com o objetivo 1 delineado para este trabalho procurámos conhecer quais os fatores da CI que produzem maior ou menor satisfação nos inquiridos em função dos fluxos de comunicação. Ao nível da CI no fluxo horizontal, os Colaboradores e as Chefias de Topo demonstram confiar nas informações transmitidas pelos pares e as Chefias Diretas consideram que a informação transmitida pelos pares é útil e chega com facilidade ao destinatário. No fluxo descendente, os Colaboradores consideram que a informação transmitida pela Chefia de Topo tem utilidade e é credível, e as Chefias Diretas consideram-na também credível e com utilidade. Na avaliação da informação transmitida pelas Chefias Diretas, os Colaboradores consideram que esta chega facilmente ao destinatário e é de confiança. Por último, no fluxo ascendente, as Chefias de Topo estão, genericamente, satisfeitas com a informação vinda dos Colaboradores. As Chefias Diretas consideram que a informação que vem dos Colaboradores é de confiança, é compreensível, chega sem distorções ou desvios e é em quantidade suficiente.

De um modo geral, podemos dizer que o fator que provoca maior satisfação (aquele que foi mais vezes referenciado pelos três grupos de inquiridos e em todos os fluxos) foi a confiança/credibilidade na informação. Este indicador é bastante importante, porquanto ele interfere na cultura de comunicação, que só pode ser eficazmente implementada e desenvolvida se tiver por base um clima de confiança que, por sua vez, estimula e promove o envolvimento e compromisso dos colaboradores (Berger, 2011). O grau de confiança constitui muitas vezes uma barreira à comunicação organizacional (Teixeira, 1998). No entanto, verificamos que na empresa em análise, a existência desta barreira é quase nula: a confiança/credibilidade foi apenas uma vez referida como um fator de

menor satisfação, no fluxo ascendente, na avaliação das Chefias Diretas e dos Colaboradores por parte das Chefias de Topo.

Podemos, portanto, dizer que, no que respeita à CI, na *CA Seguros, S.A.* o essencial está a ser feito, o que significa que um dos principais critérios que sustentam uma comunicação eficaz está a ser colocado em prática: as chefias são capazes de transmitir sentimentos de confiança aos subordinados (Sampayo & Silva, 2017). Este critério só se consegue quando as chefias se dispõem a escutar e responder às perguntas e às expectativas dos funcionários (Teixeira, 1998; Carrière & Bourque, 2009; Berger, 2011; Cunha *et al.*, 2013). Consideramos que a confiança, para além de ser várias vezes referida pelos autores, é um fator transversal, que impacta com outros fatores, como o envolvimento, o comprometimento e a criação da própria cultura de comunicação (Berger, 2011). É um fator que encerra em si o processo de comunicação e, concomitantemente, é um fator retroativo - que dá sentido aos outros fatores e é, por eles, alimentado, ou seja, por ser o fator mais referido e com maior satisfação, é também aquele que facilmente fica comprometido quando um dos outros fatores falha.

No que concerne aos meios de comunicação, podemos referir que, de um modo geral, os meios preferidos e mais utilizados são também aqueles que granjeiam maior satisfação.

A utilização e satisfação com o e-mail é transversal aos três grupos inquiridos e os meios que implicam o contacto direto entre os intervenientes deve ser fomentado. No caso concreto das reuniões, e apesar de estas só terem sido referidas pelos dois grupos de chefias, Zanluchi *et al.* (2006) consideram-nas facilitadoras da comunicação organizacional e promotoras da satisfação com a CI.

Os resultados deste trabalho vieram demonstrar que a *CA Seguros, S.A.* não se limita a uma visão funcionalista e instrumental da gestão, pois é notória a centralidade ocupada pela CI (Bilhim, 1996), sendo de supor uma partilha eficaz da cultura organizacional (Ruão, 1999). Tal suposição não sobrevém unicamente desta investigação, é também suportada pela distinção como 4^a *Melhor Empresa para Trabalhar* em 2017. No presente ano, a empresa concorre novamente a este estudo (tendo já passado à última fase e ficado entre as 25 melhores) e participa pela primeira vez no *Índice da Excelência* (um estudo realizado pela *Neves de Almeida | HR Consulting* em parceria com a *Human Resources Portugal, Executive Digest* e o *INDEG-ISCTE*).

VI. Limitações e sugestões para investigações futuras

Consideramos que este estudo teve dois principais contributos: servir como balão de ensaio para um estudo mais alargado, a ser lançado na base de dados da *Associação Pessoas@2020*; permitir a identificação de fatores e meios de comunicação passíveis de melhoria/aperfeiçoamento e que não estão tão profundamente abrangidos pelo instrumento de avaliação usado pela *CA Seguros, S.A.*, com vista ao cumprimento da melhoria contínua e do desenvolvimento organizacional.

Identificamos algumas limitações a esta investigação começando, desde logo, pela alteração do paradigma investigativo previsto para o estudo inicial que pretendia validar um instrumento passível de vir a ser utilizado pelas empresas para avaliar a satisfação com a CI. O protelamento deste projeto acabou por comprometer todos os prazos inicialmente estipulados e impediu, igualmente, quer por falta de tempo, quer pelas exigências da nova legislação de proteção de dados, que o estudo de caso integrasse outra ou outras organizações.

Relativamente aos questionários, na escala utilizada apenas uma das opções de resposta reflecte verdadeiramente insatisfação (“1: insatisfeito/a”), as restantes opções de resposta reflectem satisfação (2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a). Observámos, ainda, que os itens dirigidos à Chefia de Topo (avaliação do fluxo ascendente) deveriam ter diferenciado a avaliação da satisfação com a informação transmitida pelas Chefias Diretas para as Chefias de Topo da informação transmitida pelos Colaboradores para as Chefias de Topo, o que permitiria, por exemplo, circunscrever as divergências encontradas entre os dois tipos de chefia.

Como sugestões para futuras investigações, poderá ser interessante avaliar a satisfação com a CI no fluxo diagonal bem como avaliar a satisfação com a CI em função de algumas variáveis sociodemográficas, tais como o género e a idade (nomeadamente, a geração *millennial*). Não nos foi possível fazer uma análise em função das variáveis sociodemográficas devido à dimensão exigida para este trabalho no entanto, a homogeneidade dos resultados aqui apresentados fazem-nos crer que não haveria grandes surpresas nessas análises.

Após a realização deste trabalho, ganhou mais sentido e consistência a sugestão de Downs e Hazen (1977, p. 72, tradução nossa), para quem “é possível que as várias dimensões da satisfação da comunicação possam fornecer um barômetro do

funcionamento organizacional, e o conceito de satisfação com a comunicação pode ser uma ferramenta útil numa avaliação da comunicação organizacional”. A preponderância da CI na satisfação dos colaboradores e mesmo na própria dinâmica organizacional era já pressentido, mas veio a ser confirmado teórica e empiricamente por esta investigação, o que não é despidendo para alguém que, integrando uma equipa de recursos humanos, necessita gerir e lidar com a satisfação dos colaboradores, levando-os a apropriar-se de uma cultura organizacional partilhada e comum.

VII. Bibliografia

- Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Berger, B. K. (2011). Employee communication: let's move from knowing to doing. In *The 2011 Grunig Lecture International Conference*, Orlando.
- Bilhim, J. A. (1996). *Teoria organizacional - estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Brandão, N. G., & Duarte, S. E. (2013). A Intranet como veículo dinamizador de comunicação interna e participação activa dos colaboradores nas organizações. Estudo de caso: A intranet da Danone Portugal. In *Atas do 8º Congresso SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 991-997).
- Camilo-Alves, A., & Pinto, J. C. A. (2014). A importância da percepção comunicacional nas organizações. *PSIQUE*, 10 (Janeiro-Dezembro), 129-150.
- Carrière, J., & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29-49.
- Chong, M. (2007). The role of internal communication and training in infusing corporate values and delivering brand promise: Singapore Airlines' Experience. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 201-212.
- Cunha, A. S., Basto, M. L. S. L., & Gugelmin, E. R. (2013). A comunicação interna como diferencial competitivo. *Revista Capital Científico*, 11(3), 1-30.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH, Lda.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Fortin, M. F., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Greenwood, E. (1965). Métodos de investigação empírica em Sociologia. *Análise Social*, 11, 313-345.
- Jacobs, M, A., Yu, W., & Chavez, R. (2016). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*, 171, 60-70.

- Kreps, G. (1995). *La comunicación en las organizaciones* (2ª ed., capítulos 3-4). USA: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61.
- Lite, M. P. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragura Editorial.
- Lopes, R. (2013). Eficácia das novas tecnologias da informação e comunicação na comunicação interna: fatores de sucesso. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 1(1), 42-61.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão – Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Meirinhos, R. & Barreto, A. M. (2018). A comunicação estratégica como fator de retenção de recursos humanos. *Media & Jornalismo*, 33(18), 75-90.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284.
- Men, L. R. (2015). The internal communication role of the chief executive officer: communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review*, 41, 461-471.
- Oliván, J. B. (2017). Communication as an element of knowledge for the company's human resources. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 237, 1533-1536.
- Pardal, L., & Lopes, E. S. (2011). *Métodos e técnicas de investigação social*. Porto: Areal Editores, S.A.
- Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional* (2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Rego, A. (2007). *Comunicação pessoal e organizacional – teoria e prática*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rocha, J. A. O. (2010). *A Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública* (3ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rousseau, N., & Saillant, F. (2003). Abordagens de investigação qualitativa. In M.-F. Fortin, *O Processo de investigação – da concepção à prática* (pp. 147-160). Loures: Lusociência / Décarie Éditeur.

- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a Gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste – Centro de Ciências Históricas e Sociais da Universidade do Minho*, 12(1-2), 179-194.
- Sampayo, M. M., & Silva, S. C. A. (2012). Comunicação organizacional: implicações de comunicação downward e do feedback no engagement. *International Business and Economics Review*, sem volume (3), 232-239.
- Sebastião, S. P., Zulato, G., & Trindade, A. D. (2017). Internal communication and organizational culture: the management interplay in the view of the Portuguese communication consultant. *Public Relations Review*, 43, 863-871.
- Sharma, N. & Kamalanabhan, T. J. (2012). Internal corporate communication and its impact on internal branding: Perception of Indian public sector employees. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(3), 300-322.
- Soares, J. A. M. V. (2005). Linhas de investigação em comunicação organizacional. *Comunicação e Sociedade*, 8, 193-200.
- Stake, R. (2007). *A arte da investigação com estudos de caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25, 216-231.
- Suh, J., Harrington, J., & Goodman D. (2018). Understanding the link between organizational communication and innovation: an examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, 47(2), 217-244.
- Teixeira, M. (2002). *O Professor e a escola - Perspectivas organizacionais*. Lisboa: Editora MacGraw-Hill de Portugal.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Lisboa: McGraw Hill.
- Togna, G. (2014). Does internal communication to generate trust always increase commitment? A study at Micron Technology. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(1), 64-81.
- Verčič, A. T., & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication. *Public Relations Review*, 43, 885-893.
- Verčič, A. T., Vokić, N. P., & Ćorić, D. S. (2009). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena Istraživanja*, 18(1-2), 175-202.

- Vuuren, M., Jong, M. D. T., & Seydel, E. R. (2007). Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 116-128.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38, 246–254.
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84.
- Yin, R. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zanluchi, E., Damacena, C., & Petroll, M. M. (2006). Processos comunicacionais internos e suas implicações na organização. *Revista de Administração Mackenzie*, 7(1), 115-135.
- Zaumane, I. (2016). The internal communication crisis and its impact on an organization's performance. *Journal of Business Management*, 12, 24-33.
- Zerfass, A., & Oliveira, E. S. (2013). Estudo comparado do estado da comunicação estratégica em Portugal e na Europa – European Communication Monitor 2013. In *Atas do 8º Congresso SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia* (pp. 966-976).

Endereços Web:

- CA Seguros, S.A.. (2017). *Guia do Colaborador – MyCAS*. Consultado em 7 setembro 2018. Disponível em <https://trello.com/b/qRNoKHeH/my-cas>
- Officevibe. (2016). *Reports*. Consultado em 8 agosto 2018. Disponível em <https://app.officevibe.com/n/ca-seguros.pt#/improve/activities>
- MEPT. (2017). *Rankings*. Consultado em 25 setembro 2018. Disponível em <http://2017.mept.pt/Rankings>

VIII. Anexos

Anexo A: Questionários

Página 1 – Autorização de utilização das respostas na investigação

Autoriza a que as suas respostas a este questionário sejam utilizadas para efeitos de investigação e conclusão do Mestrado em GRH pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG)?

- ☐ Sim, autorizo
- ☐ Não autorizo

Página 2 – Questões sócio demográficas

1. Indique a sua idade:

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 20 – 29 anos
- ☐ 30 – 39 anos
- ☐ 40 – 49 anos
- ☐ 50 – 59 anos
- ☐ Mais de 60 anos

2. Indique o seu género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

3. Indique a sua antiguidade na organização:

- ☐ Não responde
- ☐ Até 11 meses
- ☐ Entre 1 e 10 anos
- ☐ Entre 11 a 20 anos
- ☐ Mais de 21 anos

4. Exerce funções de chefia?

- ☐ Sim (chefia de topo – administração e diretores) *remete para a pág. 5 do questionário*
- ☐ Sim (chefia direta - coordenadores) *remete para a pág. 4 do questionário*
- ☐ Não *remete para a pág. 3 do questionário*

Página 3 do questionário - para Colaboradores (QA)**GRUPO I: Oportunidade, Confiança, Compreensão, Utilidade, Quantidade, Direção e fluidez, Meios de comunicação****1. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida/transmitida pelos seus colegas de trabalho (pares):**

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

2. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida / transmitida pela sua chefia direta:

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

3. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida / transmitida pela sua chefia de topo:

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

GRUPO II: Meios de comunicação

4. Assinale os 3 meios de comunicação interna **mais utilizados** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

5. Assinale os 3 meios de comunicação interna com os quais está **mais satisfeito** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

6. Assinale os 3 meios de comunicação interna que **prefere utilizar**:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	

Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

Página 4 do questionário - para Chefias Diretas (QB)**GRUPO I: Oportunidade, Confiança, Compreensão, Utilidade, Quantidade, Direção e fluidez, Meios de comunicação****1. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida/transmitida pelos seus subordinados:**

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

2. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida / transmitida pelos seus colegas de trabalho (pares):

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

3. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida / transmitida pela sua **chefia de topo**:

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

GRUPO II: Meios de comunicação

4. Assinale os 3 meios de comunicação interna **mais utilizados** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

5. Assinale os 3 meios de comunicação interna com os quais está **mais satisfeito** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	

Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

6. Assinale os 3 meios de comunicação interna que **prefere utilizar**:

Cartas	
Circulares internas	
E-mail	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
Newsletter eletrónica	
Newsletter/Revista/Jornal impresso	
Redes sociais (Facebook, Instagram, ...)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

Página 3 do questionário - para Chefias de Topo (QC)

GRUPO I: Oportunidade, Confiança, Compreensão, Utilidade, Quantidade, Direção e fluidez, Meios de comunicação

1. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida/transmitida pelos seus **subordinados**:

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

2. Indique o seu grau de satisfação quanto à informação emitida / transmitida pelos seus **colegas de trabalho (pares)**:

(0: não sabe/não responde; 1: insatisfeito/a; 2: pouco satisfeito/a; 3: satisfeito/a; 4: muito satisfeito/a)

	0	1	2	3	4
Oportuna (não chega tarde nem cedo).					
Confiança (credível).					
Compreensão (conteúdo) da mensagem.					
Utilidade da informação.					
Quantidade (não é escassa nem excessiva).					
Direção e fluidez (a mensagem chega com facilidade ao destinatário sem distorções ou desvios).					
Funcionamento dos meios/canais de comunicação.					

GRUPO II: Meios de comunicação

3. Assinale os 3 meios de comunicação interna **mais utilizados** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

4. Assinale os 3 meios de comunicação interna com os quais está **mais satisfeito** na sua organização:

Cartas	
Circulares internas	
<i>E-mail</i>	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
<i>Newsletter</i> eletrónica	
<i>Newsletter/Revista/Jornal</i> impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	

Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

5. Assinale os 3 meios de comunicação interna que **prefere utilizar**:

Cartas	
Circulares internas	
E-mail	
Eventos internos/Encontros da organização	
Intranet	
Newsletter eletrónica	
Newsletter/Revista/Jornal impresso	
Redes sociais (<i>Facebook, Instagram, ...</i>)	
Reuniões	
Telefone	
Verbalmente (face-a-face)	
Vídeos internos/TV interna	
Outra (especifique): _____	

Página 6 – Para todos os questionados

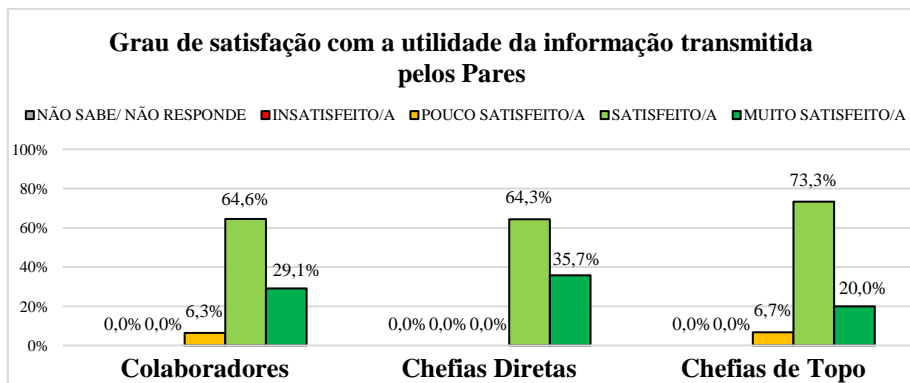
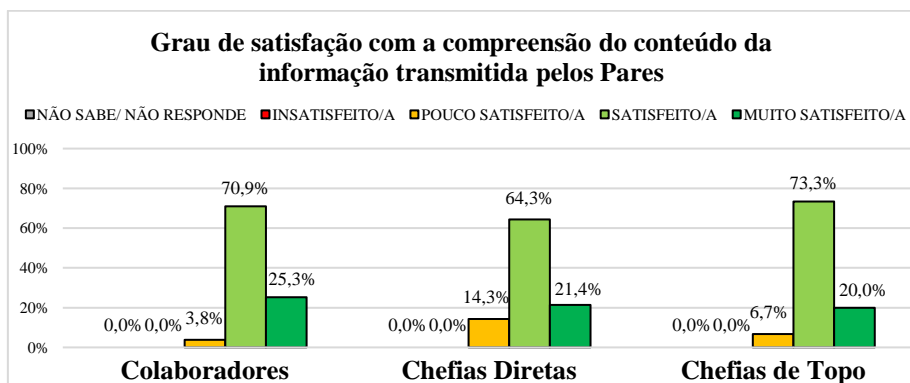
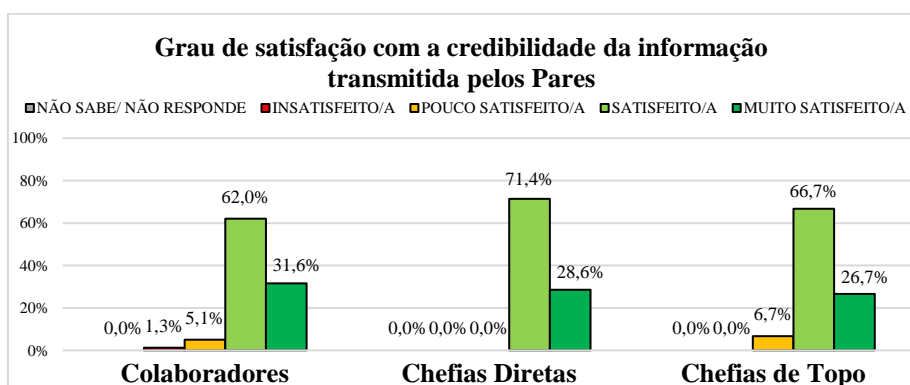
GRUPO III: Satisfação geral

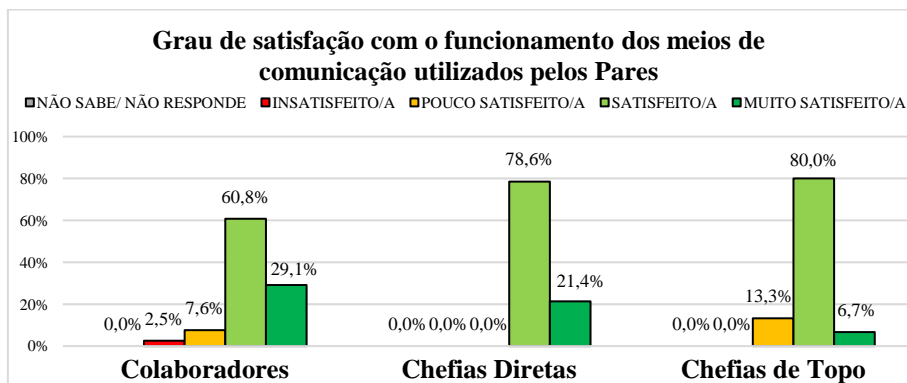
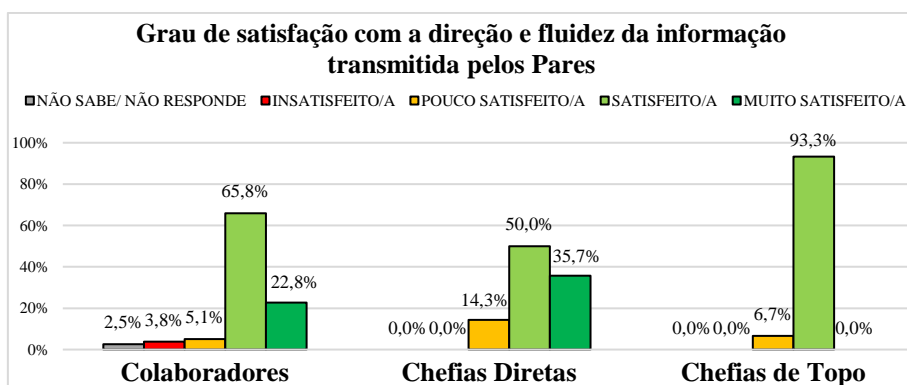
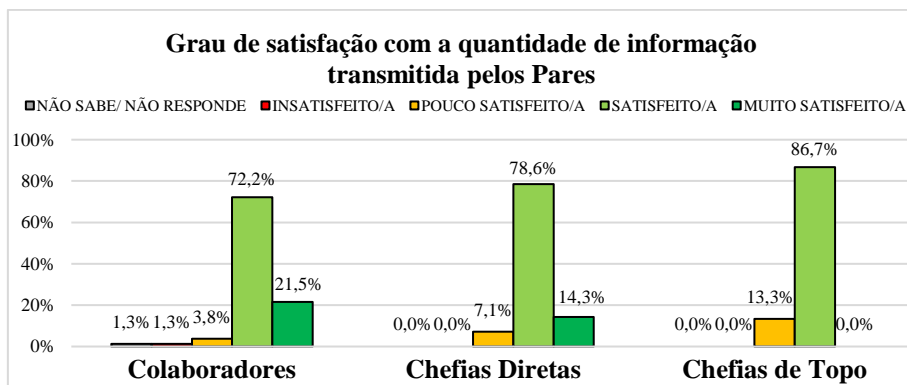
1. De um modo geral, qual é o seu grau de satisfação com a comunicação interna?

Não sabe/Não responde	Insatisfeito/a	Pouco satisfeito/a	Satisfeito/a	Muito satisfeito/a
-----------------------	----------------	--------------------	--------------	--------------------

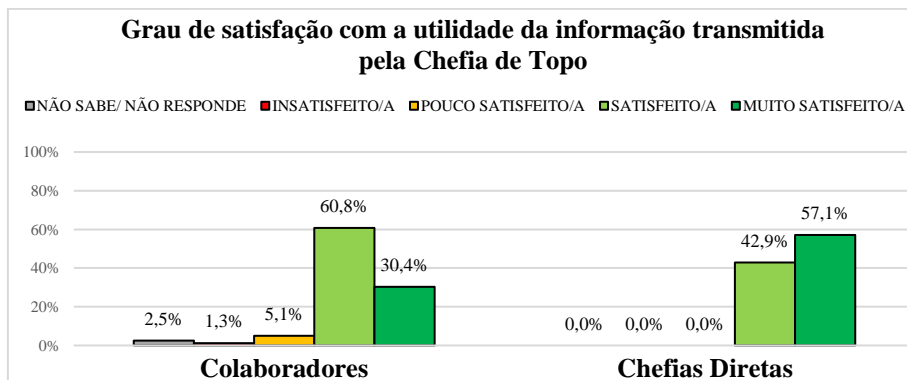
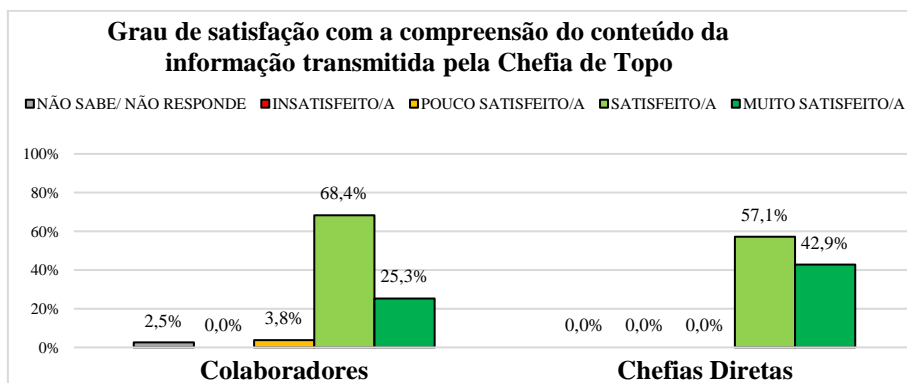
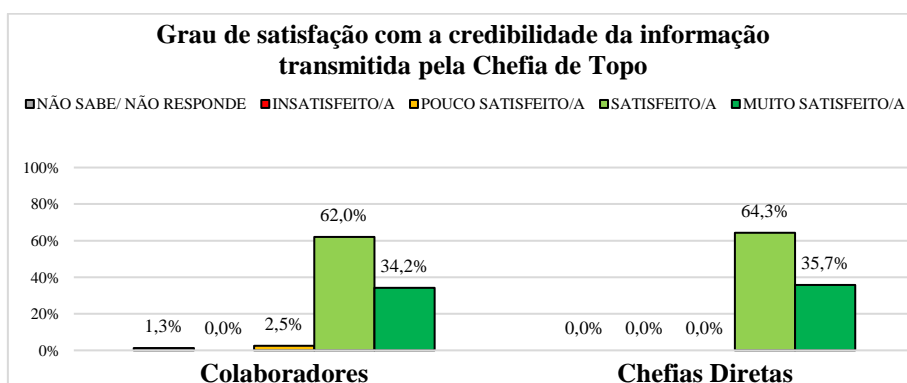
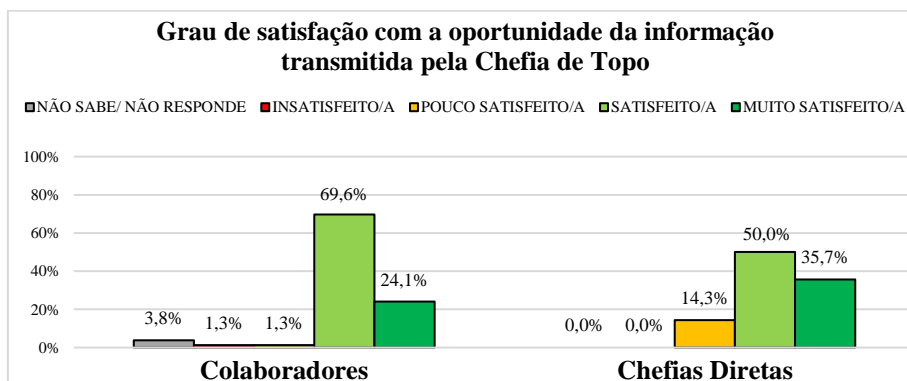
Agradecemos a sua participação.

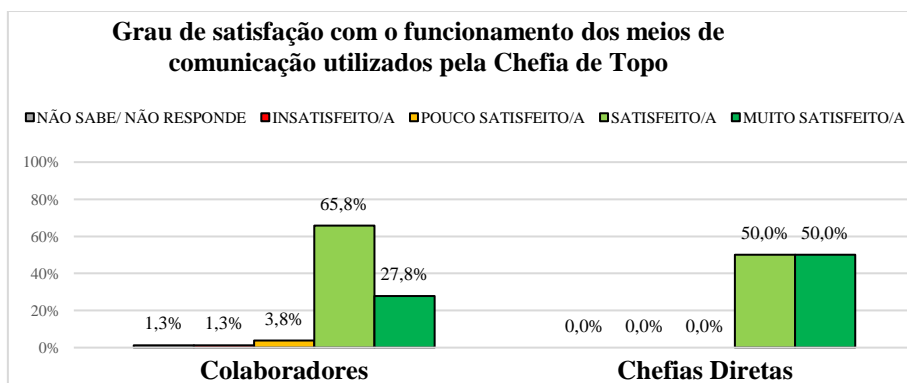
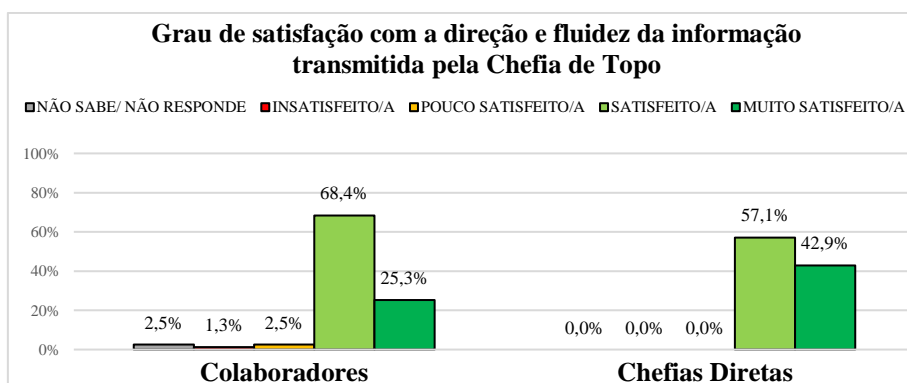
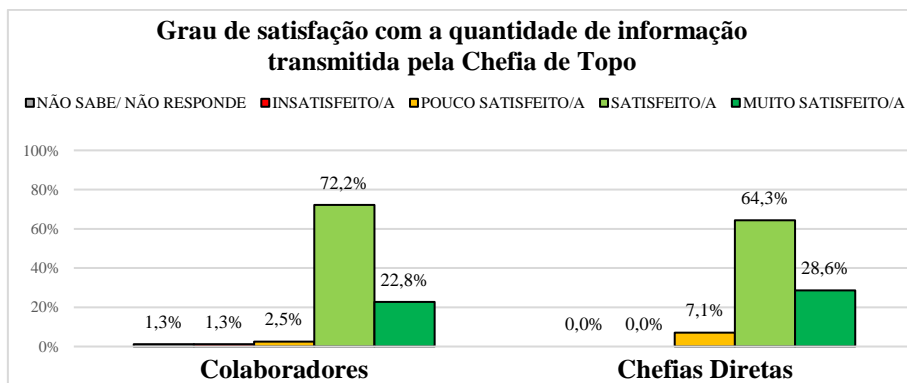
Anexo B: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pelos Pares



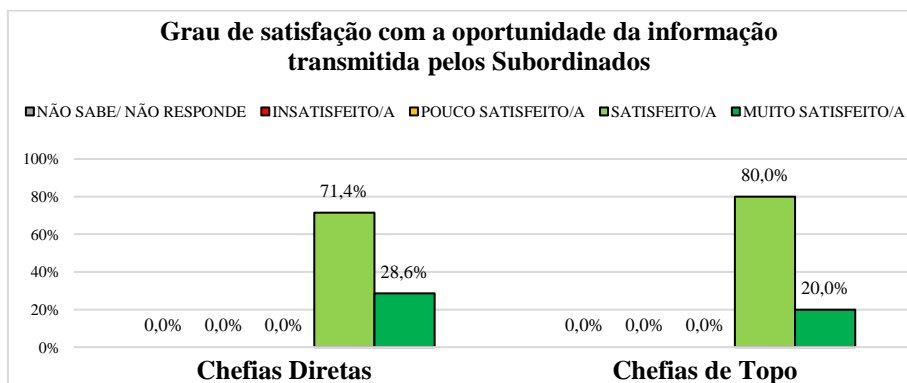


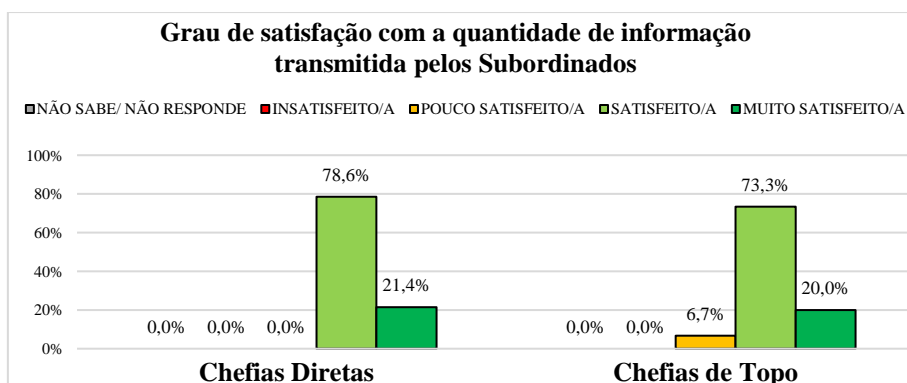
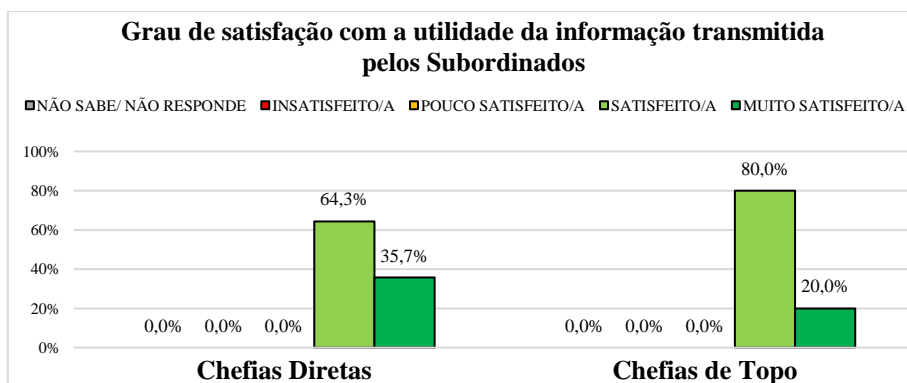
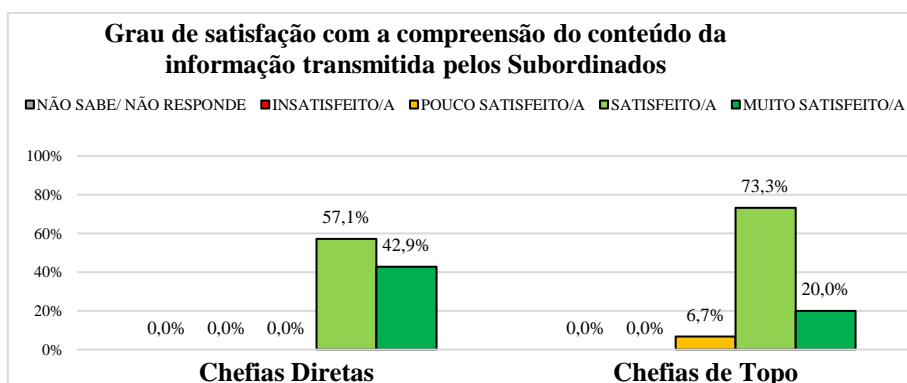
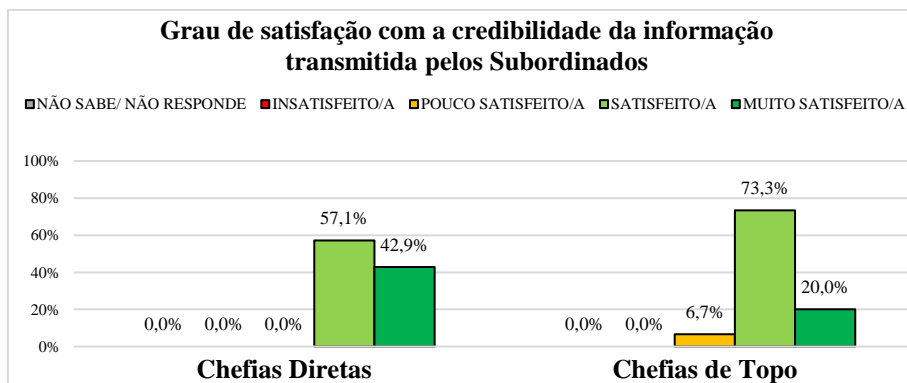
Anexo C: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pela Chefia de Topo

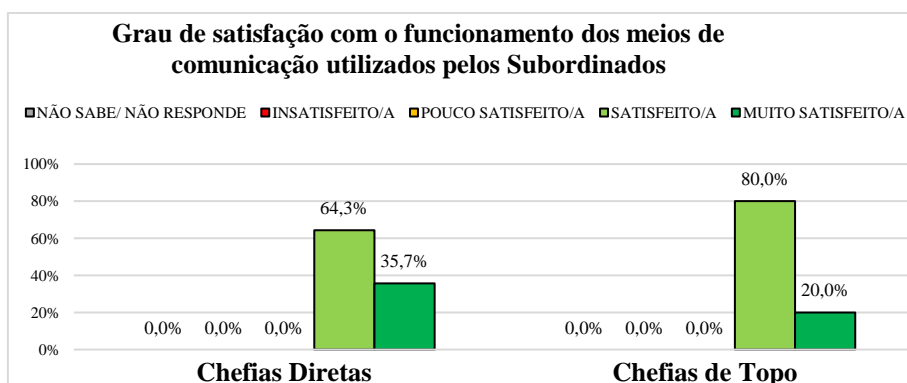
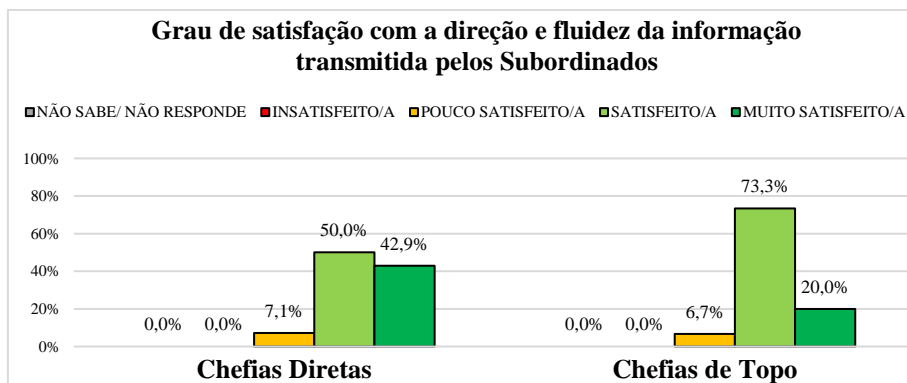




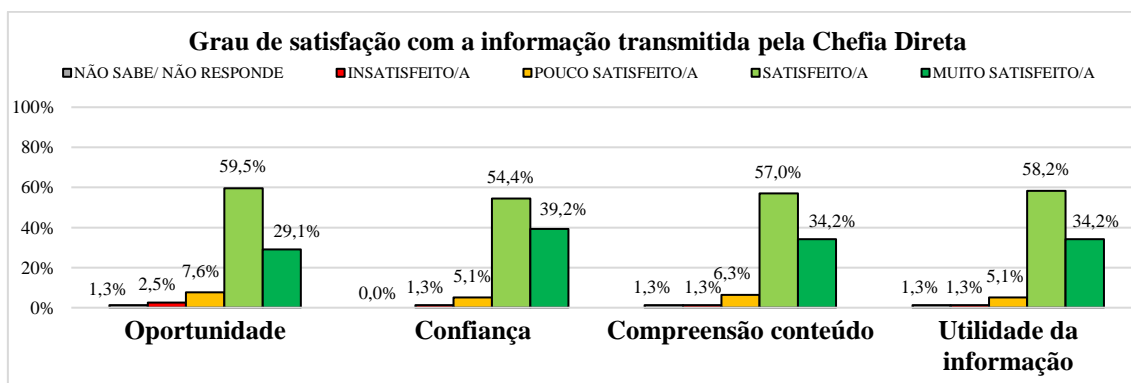
Anexo D: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pelos Subordinados

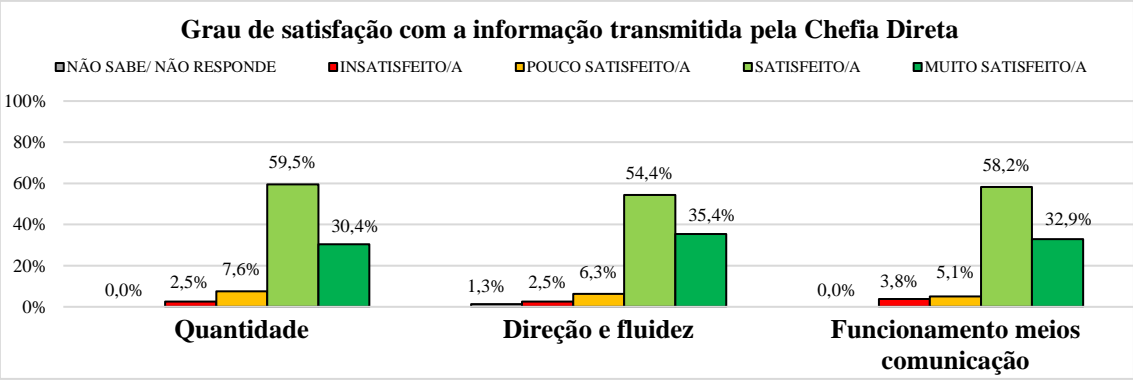






Anexo E: Resultados da avaliação da satisfação com a informação transmitida pela Chefia Direta





Anexo F: Resultados do *Officevibe*

All company (CA Seguros)



10 Key Metrics Of Employee Engagement

[View detailed graphs](#)

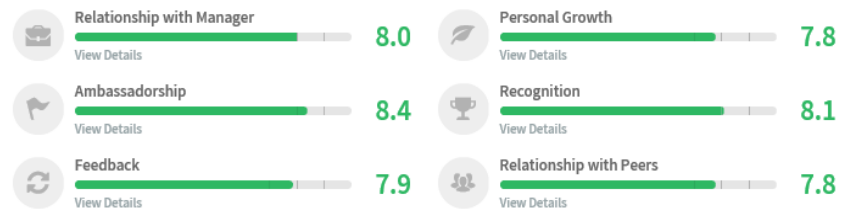


X Directores



10 Key Metrics Of Employee Engagement

[View detailed graphs](#)

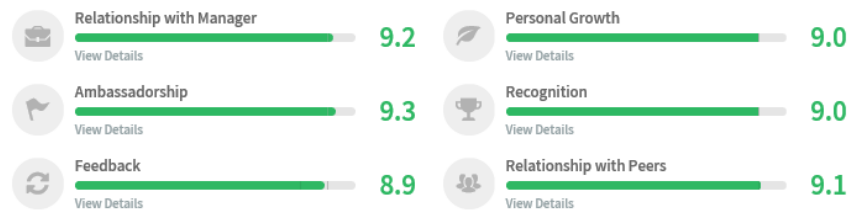


X Coordenadores



10 Key Metrics Of Employee Engagement

[View detailed graphs](#)



X Colaboradores



10 Key Metrics Of Employee Engagement

[View detailed graphs](#)

